



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DESARROLLO PLAN DE NEGOCIO PARA UNA NUEVA EMPRESA DE  
MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA ESPECIALIZADA EN NICARAGUA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**MAYRA ALEJANDRA FERNÁNDEZ GARCIA**

**PROFESOR GUÍA:  
ENRIQUE JEHOSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

### DESARROLLO PLAN DE NEGOCIO PARA UNA NUEVA EMPRESA DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA ESPECIALIZADA EN NICARAGUA

El presente trabajo evalúa la factibilidad técnica y económica de una empresa especializada para envíos de mensajería y paquetería en Nicaragua, para ello se desarrollará un plan de negocio que contendrá la estructura comercial, organizacional, operacional y financiera. Es por ello, que se realizara el análisis estratégico del sector, mediante el FODA, PEST, 5 Fuerzas de Porter, identificación de las variables críticas actuales y analizando las debilidades de la competencia para crear las estrategias claves mediante la identificación de la propuesta de valor y las estrategias que logran crear una diferenciación frente a la competencia, logrando así posicionar la marca en las mentes de los clientes.

Adicional a ello, se recurrirá de una investigación de mercado para conocer las características de la oferta y necesidades de la demanda cuantificando de manera más precisa el mercado total, asimismo establecer las metas a alcanzar, y tener una visión clara del segmento de cliente a apuntar. Adicional a ello, para el cumplimiento de los objetivos del negocio se diseñará el plan de marketing que define la estrategia comercial y las características de la oferta propuesta por la empresa. En referencia al plan de operaciones, se mencionarán los procesos y procedimientos claves para la marcha del negocio. Finalmente, se detallará la factibilidad económica y financiera del negocio bajo el análisis del VAN, TIR y payback.

El horizonte del proyecto es de 5 años y se plantea un escenario con un flujo de caja puro. Al realizar la evaluación financiera, considerando la tasa CAPM del 7.77%, se obtuvo un VAN de U\$74,362.57 y una TIR de 68%, demostrando la viabilidad del proyecto. Asimismo, se realizó el análisis de punto de equilibrio y escenarios en base a los ingresos y gastos.

Las recomendaciones a tomar como medida de mitigación, ante posibles adversidades en la rentabilidad del negocio, crear fusiones o absorciones del 100% de la compañía, por empresas que se relacionan de manera indirecta con el giro del negocio, como lo son UPS, DHL y FEDEX.

En conclusión, el proyecto es rentable, además se fortalecerían las capacidades del modelo de negocio, para así captar clientes insatisfechos por el servicio que obtienen de los competidores, fidelizarlos y captar nuevos.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme regalado esta oportunidad, acompañarme en cada paso y ser mi luz a lo largo del camino.

A mi familia, por su apoyo incondicional y sabios consejos.

A mi jefe, por su apoyo, preciada amistad y sabios consejos.

A mis amigos, a pesar de la distancia nos hemos mantenido unidos y porque han sido parte de este gran acontecimiento.

A mi equipo de trabajo, por su esfuerzo, dedicación, compromiso y unidad que demostraron durante este tiempo que estuve fuera.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por permitirme venir hasta Chile a estudiar y vivir esta experiencia única.

A mi familia, por el apoyo incondicional que hizo posible hasta aquí y cumplir este sueño.

A mi jefe, por el apoyo, la confianza y oportunidades brindadas.

A mis tutores, Enrique y Ciro por su guía, aportes y apoyo brindado a lo largo de la elaboración de este documento.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 ANTECEDENTES: .....	1
1.2 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO: .....	2
1.3 OBJETIVOS .....	2
1.3.1 GENERAL: .....	2
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS: .....	2
1.4 METODOLOGÍA: .....	3
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: .....	3
2.1 ANÁLISIS PEST .....	3
2.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS: .....	7
3. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	14
3.1 ANALISIS DE LA DEMANDA .....	14
3.1.1 CARACTERISTICAS DEL MERCADO .....	14
3.1.2 PRINCIPALES ACTORES .....	15
3.1.3 CATEGORIAS EN CRECIMIENTO .....	16
3.1.4 PRONOSTICOS .....	17
3.1.5 MERCADO OBJETIVO .....	18
3.1.6 ENCUESTAS Y RESULTADOS .....	18
3.2 ANALISIS DE LA OFERTA .....	20
3.2.1 COMPETENCIA .....	20
4. MODELO DE NEGOCIO .....	21
4.1 MODELO CANVAS .....	21
4.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO .....	24
4.3 VISIÓN Y MISIÓN .....	24
4.3.1 VISIÓN .....	24
4.3.2 MISIÓN .....	24
4.4 SERVICIO .....	25
4.5 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....	25
4.6 PROPUESTA DE VALOR .....	25
5. PLAN COMERCIAL .....	26
5.1 POSICIONAMIENTO .....	26
5.2 SERVICIO .....	27
5.3 PRECIO .....	27

5.4 PROMOCIÓN .....	28
5.5 DISTRIBUCIÓN.....	29
6. PLAN OPERACIONAL.....	30
6.1 UBICACIÓN DE LA PLANTA .....	30
6.2 LAYOUT DE LA PLANTA .....	31
6.3 PROCESO DE VENTA.....	33
6.4 PROCESOS .....	33
7. PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	35
7.1 ORGANIGRAMA.....	35
7.2 DESCRIPCION DE CARGOS .....	35
7.3 REMUNERACIONES Y BENEFICIOS.....	39
8. EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	40
8.1 Proyección de ventas.....	40
8.2 Inversiones y costos operacionales .....	40
8.3 Formulación del Capital Asset Pricing Model (CAPM) .....	43
8.4 Flujo de Caja Puro .....	44
8.5 Análisis VAN, TIR y Payback .....	45
8.6 Punto de Equilibrio .....	45
9 RIESGOS CRÍTICOS.....	47
9.1 Riesgos internos .....	47
9.2 Riesgos Externos .....	48
9.2.1 Riesgos Políticos-Legales .....	48
9.2.2 Riesgos Económicos .....	48
9.2.3 Riesgos Clientes Externos.....	49
9.3 Plan de mitigación .....	49
9.3.1 Plan de mitigación interno .....	49
9.3.2 Plan de mitigación externo.....	49
CONCLUSIONES .....	51
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>52</b>
ANEXOS ENCUESTA .....	54

## INTRODUCCIÓN

Nicaragua es el país más grande de Centroamérica con una población de aproximadamente 6 millones de habitantes, fronterizo al norte con Honduras y al sur con Costa Rica. Es la vigésima economía de América Latina, con un PIB nominal de U\$13,814.2 millones de dólares y un PIB per cápita de 2.160.6 dólares. Según la paridad de poder adquisitivo se encuentra en el sexto lugar de Centroamérica y décimo noveno a nivel Latinoamericano.

Según datos publicados por la FMI, Nicaragua en el 2017 mostró un crecimiento en el PIB de 4.9% y promedio un crecimiento del 5.3% durante el periodo 2011-2017 y el cual aseguran no será menor en los próximos años. Este crecimiento económico favoreció una reducción sostenida de la pobreza y dejó de ser el segundo país que menos produce en América.

Durante los últimos cinco años, el PIB se ha comportado de la siguiente manera:

	2013	2014	2015	2016	2017
PIB (US\$ Millones)	10,983	11,880	12,611	13,184	13,814
Crecimiento PIB	4.9%	4.8%	4.8%	4.7%	4.9%

*Fuente: Banco Central de Nicaragua.*

Las personas naturales y empresas en su mayoría requieren de servicios de mensajería y paquetería para el envío de documentación o paquetes que son necesarios para realizar, manejar operaciones y actividades diarias. La entrega oportuna de documentos y paquetes hace que las personas mantengan una comunicación e información inmediata que ayuda a un mejor desenvolvimiento de sus actividades diarias.

### 1.1 ANTECEDENTES:

Grupo Corn es una microempresa comercializadora de productos alimenticios, fundada en el año 2008 y que para sus entregas terceriza el servicio de paquetería. También farmacias y otros negocios son abastecidos por empresas que igual tercerizan este tipo de servicio para el envío de mercadería. Por tales motivos, se ha notado que la demanda de este servicio se encuentra en pleno crecimiento al igual que la economía del país. Grupo Corn ha enfrentado muchos inconvenientes y sabe lo que significa que un pedido no llegue a tiempo a su destino o el tipo de artículo que está siendo transportado no llegue en las condiciones que debería de ser entregado al cliente final, por lo que se desea crear una división que cubra su necesidad y al resto de los consumidores.

## **1.2 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:**

En la capital de Nicaragua, Managua, existen varias empresas de servicios de mensajería y paquetería, pero el énfasis de estas está en realizar Courier internacional, lo que ha provocado dar poca importancia al correo paralelo o Courier nacional. Dos empresas privadas que están involucradas en la industria de mensajería y paquetería nacional son Cargotrans, SER Encomiendas. A pesar de que estas dos empresas cuenten con los recursos y capacidades, no satisfacen a los clientes en costos, tiempos y formas de entrega.

Es por esta razón que en el próximo proyecto se desarrollara con la finalidad de atender las necesidades latentes en el área de servicios de mensajería y paquetería, ya que cada vez son más las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que utilizan el servicio. Por lo tanto, se decidió desarrollar un plan de negocios para una empresa de servicio de mensajería y paquetería especializada que permita tener una visión clara del negocio y de las operaciones que se van a desarrollar de manera que se muestre una forma detallada las características del servicio, las cuales deben entender e interpretar las necesidades de los consumidores que desean que sus envíos de cualquier tipo se realicen de forma oportuna y sobre todo brindarles seguridad. Además, se brindará al cliente una atención personalizada con el propósito de crear un servicio que logre la satisfacción del cliente.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 GENERAL:**

Desarrollar un plan de negocio que contenga estructura comercial, organizacional y operacional necesaria para la sostenibilidad de una empresa de mensajería y paquetería especializada en Nicaragua.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Análisis estratégico del sector para poder contar con un marco general del mismo.
- Desarrollar una investigación de mercado para conocer las características de la oferta y necesidades de la demanda para así luego poder cuantificar de manera más precisa el mercado total, potencial y hacer un buen desarrollo de metas a alcanzar, como también tener una clara visión del segmento de cliente a apuntar.
- Diseñar un plan de marketing que defina la estrategia comercial a seguir y las características de la oferta propuesta por la empresa.
- Elaborar un plan de operaciones que especifique los procesos y procedimientos que resulten claves para la marcha del negocio.



- Evaluar la factibilidad económica y financiera del negocio bajo un tiempo determinado y montos de rentabilidad determinados.

## **1.4 METODOLOGÍA:**

Para efectos de estudio se realizará una investigación de mercado en la ciudad de Managua, con énfasis en aquellas empresas que quieran realizar envíos al resto de los departamentos de Nicaragua, con la finalidad de identificar y analizar el mercado potencial para este tipo de negocio. Se determinará la oferta y demanda para poder definir las oportunidades que ofrece el mercado, incluso esto dará seguridad o a tener el conocimiento claro y preciso de las preferencias de los consumidores, lo cual ayudará a orientarse para desarrollar una visión más acertada para que el proyecto pueda satisfacer los requerimientos de los clientes que demandan este tipo de servicios para el desenvolvimiento de sus actividades cotidianas.

Se desarrollará un plan de operaciones en el cual se realizará un calendario de implementación detallando las principales actividades y los que estarán a cargo. Con el plan de operación se conocerá en qué momento se irán alcanzando ciertas metas y objetivos. Incluso nos permitirá definir las actividades necesarias para poner marcha el negocio y a su vez se identificará las necesidades de financiación y capital propio.

Además, se realizará un plan económico financiero en el cual se creará un registro escrito de los objetivos financieros de la empresa y de las maneras en las que se planea convertir dichos objetivos a realidades. Para esto se escogerá toda la información sobre lo que es preciso para empezar la empresa, así como también se detallarán las previsiones de ventas y estimaciones para así poder ver la viabilidad del proyecto y cuáles son las provisiones.

## **2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO:**

### **2.1 ANÁLISIS PEST**

Este marco se construye en dos fases. La primera fase consiste en reconocer los tres niveles ambientales que tiene el entorno empresarial: el nacional que es forjado por la estrategia y las políticas de un gobierno; el nivel de la empresa, que comprende la estrategia y las políticas de un gobierno; el nivel de la industria, que incluye el ambiente competitivo inmediato de las empresas; y el nivel de la empresa individual. La segunda fase reside en clasificar las fuerzas externas en cuatro categorías de factores ambientales: económicos, políticos, culturales y demográficos. Cada uno de los niveles es influenciado por los cuatro factores ambientales. Por último, las medidas que se toman en cada uno de los niveles pueden afectar a los restantes, es decir, son interactivas.

#### **AMBIENTE POLÍTICO**

En Nicaragua el ambiente político es incierto, existe incertidumbre. Sin embargo, el servicio postal fue liberado en 1995, con base en la ley 200, Ley General de Telecomunicaciones y Servicios Postales. El gobierno en ejercicio denominado “Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional”, tiene dentro de sus objetivos el concretar un proceso de reforma sectorial postal, que modernice el sector contribuyendo al fortalecimiento de las comunicaciones a toda la población.

Correos de Nicaragua en su carácter de operador oficial del Estado, le corresponde prestar el Servicio Postal Universal en todo el territorio nacional.

## AMBIENTE ECONÓMICO

Actualmente la industria de mensajería y paquetería en Nicaragua se encuentra en expansión, tanto para la demanda como para la oferta. Esto se demuestra con la agresiva competencia que participa y ocupa nichos de mercado importantes en términos de rentabilidad. Sin embargo, en términos generales, el mercado presenta un estancamiento en comparación con otros países Centroamericanos, que es reflejo de la situación económica y social que atraviesa el país.

### Telefonía y correos - Telephony and postal services

Conceptos - Concepts	2014	2015	2016
Postales (miles envíos) - Post (thousands)	3,484.0	3,511.5	3,122.3
Correo expreso (miles envíos) - Express post (thousands)	29.5	32.8	35.8
Recepción/transmisión de fax (miles de páginas) - Fax reception/transmission (thousand of pages)	0.4	0.0	0.0

Fuente - Source : ENITEL y TELCOR.

El mercado de paquetería y mensajería está constituido por los servicios básicos y los servicios expresos. Los servicios básicos comprenden los servicios de correspondencia (las cartas, facturas, estado de cuentas, recibos, impresos, pequeños paquetes) y de otra parte las encomiendas. Los servicios expresos igualmente incluyen cartas, impresos y paquetes, pero con condiciones especiales de rapidez, precio y valores agregados como el rastreo, entrega personalizada y seguros.

Cabe mencionar que el volumen de envíos anuales en mensajería básica, se ha visto perjudicado debido a las condiciones de mercado de algunos servicios, por ejemplo: Los servicios de telefonía celular prepago, el cual no genera facturación física, representando un rubro menor al volumen del mercado postal. Adicionalmente, el país presenta un bajo indicador de cobertura en materia de servicios eléctricos y agua. Igualmente existe un alto porcentaje de volumen que es generado y entregado bajo la figura de auto prestación.

El índice de nivel de desarrollo de la industria, medido en la función del volumen del mercado y la población del país, resulta en el país en 10 envíos por habitantes en el año, donde Cargotrans asume la mayoría de los envíos, lo que representa

una alta participación en el mercado, un alto potencial de posicionamiento y crecimiento. Cabe destacar que la media en América Latina es de 13 envíos por habitantes al año.

## AMBIENTE SOCIAL

Tres cuartos de la población nacional está distribuida en los departamentos. La mayor parte de la población se encuentra ubicada en las regiones del pacífico, Centro y Norte del país. En estas regiones es donde se concentra la mayor cantidad de oficinas de los competidores, convirtiéndose en uno de los principales medios de servicio de paquetería.

Existe poca cultura en la demanda del servicio de correos en personas naturales, pero a nivel empresarial este tipo de servicios es altamente demandado. Así es el caso de los cientos de millones de transacciones físicas, electrónicas y financieras que se llevan a cabo cada día a través de redes postales en todo el mundo, que constituyen un vehículo para el comercio y el desarrollo económico.

Por otra parte, el sector postal se encuentra en una posición ideal para ayudar a las micro, pequeñas y medianas empresas en los países en desarrollo para poner en marcha actividades de comercio electrónico.

## AMBIENTE TECNOLÓGICO

Las nuevas tecnologías no son una amenaza, sino oportunidades si se sabe obtener un provecho de ellas, podemos mandar mercancías de cualquier punto del país, pero no se pueden entregar por internet. El correo electrónico no ha acabado el servicio postal, al contrario, todos los medios de comunicación son complementarios.

A pesar de la competencia de las nuevas tecnologías, las recaudaciones mundiales generadas por el sector postal han aumentado un 13%, según las estadísticas de la Unión Postal Universal (UPU).

<b>RESUMEN PEST</b>		
<b>DIMENSION</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>IMPACTO EN EL NEGOCIO</b>
POLITICO	Incierto, actualmente Nicaragua se encuentra en un estado volátil por la dictadura que se está desarrollando y que los ciudadanos no están aceptando.	El Gobierno puede restringir la apertura de nuevas empresas, los impuestos a pagar pueden ser muy elevados o el proceso muy burocrático.
ECONOMICO	La industria actualmente se encuentra en crecimiento, al igual que la economía del país. Un poco lento comparado con los demás países Centroamericanos.	Positivo. Habría más confianza para más inversión extranjera y que quizás sean candidatos para optar por los servicios que vayamos a ofrecer.
SOCIAL	No hay mucha cultura en la demanda de servicio de correos en personas naturales, pero si a nivel empresarial.	Positivo. Habría mucha más oportunidad de ser participe para que las Mipyme pongan en marcha actividades de comercio electrónico y nosotros beneficiarnos de estas.
TECNOLOGICO	Han venido a brindar oportunidades para la industria. El correo electrónico no ha acabado con el servicio postal, al contrario, todos los medios de comunicación son complementarios.	Positivo. Ayudará mucho a crear ventajas competitivas y diferenciación de los competidores.

## **2.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS:**

El modelo Porter de las cinco fuerzas, es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la universidad Harvard Business School en 1979 y se dividen en los siguientes:

<b>AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS</b>			
Economía de escala	ALTO	Los 2 rivales principales cuentan con la mayoría de los clientes. Tienen un volumen adecuado para brindar precios competitivos, factor principal para realizar economías de escala.	Basado en todos los factores expuestos, la amenaza de nuevos ingresos en el sector es baja, debido a las altas barreras de entrada
Diferenciación del producto	ALTO	Las empresas actuales cuentan con reconocimiento de marca, posicionamiento y fidelidad de los consumidores	
Requisitos de capital	ALTO	Se requiere alto financiamiento para poder ser competitivo en el mercado, especialmente en la parte de la logística y publicidad	
Costos por cambiar de proveedor	BAJO	No existe costos por parte del consumidor cuando cambia de proveedor, al menos que haya un contrato de por medio.	
Desventajas en costo independientes de economía de escala	ALTO	Se necesita un volumen considerable para poder brindar un precio competitivo.	
Tecnología de productos patentados	ALTO	Se necesita un buen software para poder medir la eficiencia y eficacia de los procesos implementados para brindar un buen servicio.	
Subsidio gubernamental	BAJO	No existe apoyo económico, quizás asesoría administrativa para llevar bien a cabo el emprendimiento	
Curva de aprendizaje y experiencia	ALTO	En esta industria, el entorno es volátil, las situaciones o problemas a resolver serán distintos. Diario habrá algo que aprender.	
Política gubernamental	ALTO	El gobierno actual puede limitar y hasta prohibir el acceso a esta industria, aplicando ciertas normativas o controles como requisitos para apertura formal del negocio.	
<b>AMENAZA DE NUEVOS SUSTITUTOS</b>			
Dada la naturaleza del producto o servicio en oferta, no existe sustituto para el de paquetería, pero si para el de mensajería. Cierta porcentaje del servicio de mensajería, puede ser sustituido por el correo electrónico.			

<b>INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES</b>			
Gran número de competidores o igualmente equilibrados	ALTO	En la industria participan muchos competidores, pero 2 son los principales a nivel nacional. La rivalidad se hace mas belicosa cuando se analizan los competidores directos e indirectos.	Basado en todos los factores expuestos, la intensidad de rivalidad de los competidores es alta. Existe mucha competencia tanto directa como indirecta. Se necesita gran inversión para crear diferenciación
Crecimiento del sector	ALTO	Gracias a políticas gubernamentales, existe mucha motivación para aperturas de empresas nuevas.	
Costos fijos elevados	ALTO	Son altos, dado que el movimiento de paquetería y mensajería tienen que haber empleados administrativos y operacionales para llevar a cabo la función de la empresa. El mayor gasto fijo también sería el mantenimiento que se le brinda a la flota de transporte.	
No diferenciación	ALTO	Existe gran diferenciación en el servicio asociado al servicio exprés, por ejemplo, el tracking, recepción en el punto señalado por el cliente, segmentación de mercadería, etc.	
Competidores diversos	ALTO	Existen empresas concentradas en tres grupos estratégicos, las multinacionales que exigen alto rendimiento sobre capital invertido, las medianas empresas cuya ventaja estratégica radica en el servicio de casillero internacional, que exige una rentabilidad menor que las primeras y un tercer grupo (donde se ubicará la empresa en creación) que compiten principalmente en base a precio, servicio, tiempo de entrega y seguridad.	
Intereses estratégicos	ALTO	Los 2 rivales principales, buscan a toda costa ser líderes de la industria.	
<b>PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES</b>			
Activos especializados	ALTO	Proveedores limitados de activos especializados, como sistema de seguimiento y rastreo de mercadería. Software para medición de eficacia y eficiencia de servicio. Medios de transporte y logísticos utilizados para prestar un buen servicio son claves para la industria.	Basado en los factores expuestos anteriormente, la negociación con los proveedores es bajo, debido que

Costos fijos de salida	ALTO	Por la venta de activos especializados, los contratos sin finiquitar con ciertos clientes, flota de vehículos etc.	hay limitantes de que los que puedan proveer los requerimientos especializados que se necesita para brindar el servicio esperado por los clientes. También por las altas barreras de salida.
Interrelaciones estratégicas	ALTO	Existe mucha interrelación entre las diferentes unidades estratégicas de la industria, pues comparten similares capacidades, recursos, know-how, cobertura y acceso a mercados financieros.	
Barreras emocionales	BAJO	La mayoría de las empresas tienen un único dueño.	
Restricciones social y gubernamentales	BAJO	No existen restricciones, a excepción para Correos de Nicaragua que está regulada por leyes gubernamentales, pero que actualmente está en proceso de extinción.	
<b>PODER DE NEGOCIACION CON LOS CONSUMIDORES</b>			
Servicio, precio y seguridad	ALTO	El sector está dominado por pocas empresas que cuentan recursos y capacidades. Existe concentración en el sector donde más optan por el servicio. El precio es muy influyente a la hora de toma de decisión por parte del consumidor, al igual que la calidad, tiempo de entrega, seguridad, etc.	BASADO EN LOS FACTORES EXPUESTOS, EL PODER DE NEGOCIACION CON LOS CONSUMIDORES ES ALTO, DEBIDO A LA COMPETENCIA EXISTENTE Y LOS OTROS RIVALES INFORMALES QUE EXISTEN EN EL MERCADO.
Competencia con sustitutos	MEDIO	Los consumidores podrían optar por el transporte público. Pero para brindar un servicio a los clientes que mueven volúmenes considerables de paquetes, se tiene que contar con buen medio de transporte y plan operacional de logística para poder brindar un buen servicio, cumpliendo con tiempo de entrega, costo y seguridad.	
<b>INTERVENCION DEL GOBIERNO</b>			
Definitivamente las políticas gubernamentales, son indispensables para el crecimiento y desarrollo de sector. El marco legal promueve la libre y leal competencia, en donde los	La única empresa de la industria que cuenta con ciertas obligaciones de prestación de servicio según lo mandata la Ley No. 200 es Correos de Nicaragua, debido a su carácter de operador público.		



participantes de la industria han tenido la facilidad de prestar servicios y competir en base a calidad de servicio y precio.

**CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL SECTOR EN LA ACTUALIDAD**

Riesgos de nuevas empresas	Se concluye que la amenaza es BAJO, debido a las altas barreras de entrada
Amenaza de nuevos productos o sustitutos	BAJO. Debido a la naturaleza que caracteriza a los servicios Exprés, el servicio de paquetería es insustituible.
Rivalidad de las empresas actuales	ALTO. Debido a que varias empresas compiten por ser líderes en la industria, así también por las facilidades de entrada al mercado debido a las políticas gubernamentales que permiten la libre competencia en condiciones no discriminatorias.
Poder de negociación con los proveedores	BAJO. Los medios de transporte y logística utilizados para prestar el servicio son claves para la industria, así también los equipos tecnológicos especializados que son característicos de las empresas del sector, pues estos determinan que los compradores están sujetos a condiciones que establecen los proveedores.
Poder de negociación con los consumidores	ALTO. Debido al posicionamiento, lealtad y conocimiento de las compañías existentes y también por los informales que existen en el mercado.
Gobierno	ALTO. La intervención del gobierno en el giro de la industria es fundamental, ya que las empresas dependen de las autorizaciones adecuadas para poder prestar el servicio.

Elaboración: Propia

## 2.3 ANÁLISIS FODA

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	Rastreo en tiempo real y en línea a través de la web y aplicación	No cuenta con cartera de clientes
	Solicitud de servicios en línea y call center	No cuenta con los recursos ni capacidades
Servicio exprés-a lugares situados a menos de 45 kms de la capital (12 horas máximo de entrega)	Reconocimiento de las empresas existentes	
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	Acceso a clientes nuevos o insatisfechos por los competidores actuales	Inestabilidad Política
	Oportunidad de alianzas estratégicas (UPS, DHL, FedEx)	Competidores actuales
Crecimiento sostenido y oportunidad de ser únicos en el mercado como proveedores de servicio logístico de excelencia y precisión	Morosidad	

Elaboración: Propia

CAME consiste en Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar aquello que se han visto previamente en el DAFO. Se trata de hacer un análisis en el que consiste realizar lo siguiente:

- Corregir las Debilidades
- Afrontar las Amenazas
- Mantener las Fortalezas
- Explotar las Oportunidades

Para corregir las debilidades debemos plantearnos lo siguiente. ¿Qué hacer para mejorar estos puntos débiles que afectan negativamente al modelo de negocio? La idea es comenzar por aquellas debilidades que se puedan solucionar con una menor inversión de tiempo y dinero posible, creando motivación para seguir con el resto. Para incrementar la cartera de cliente, se necesita motivar al personal, por lo que se sugiere observar las necesidades de cada uno de ellos y capacitarlos.

Afrontar las amenazas, significa que debemos crear estrategias de supervivencia ante cualquier adversidad o inconveniente que surja. No se puede huir por cualquier cambio en el entorno, sino plantear cómo hacer frente a las amenazas. ¿Qué hacer para la propuesta de valor sea un candidato potencial o interesante para el cliente? ¿Cómo nos destacaremos sobre el resto?

Mantener las fortalezas es la clave del éxito para lograr todos los objetivos. No debemos que las debilidades y amenazas nos hagan perder la vista de las fortalezas actuales, ya que poco a poco se pueden debilitar o perder fuerza. En

este caso, la concentración será en formar un buen capital humano para brindar un servicio personalizado a precios competitivos.

Para explotar las oportunidades, hay que estar alerta a todas aquellas que nos presentan en el entorno. Diagnosticar si somos capaces de poner en valor la candidatura ante esa oportunidad externa, ya que, si es positiva, se podría considerar una valiosa estrategia.

Si, por ejemplo, sabemos que se va a abrir una empresa cuya actividad es de nuestro interés y especialidad, una buena oportunidad a explotar será trabajar en esta dirección para estar lo mejor colocados posible en un proceso de selección. Eso es una oportunidad, una posibilidad que se brinda gracias a las circunstancias, pero cuyo aprovechamiento se restringe exclusivamente para el modelo de negocio a implementar.

### **3. ANÁLISIS DEL MERCADO**

El objetivo de este capítulo es demostrar la viabilidad comercial del proyecto. Para eso es necesario determinar el ámbito geográfico, cuantificar el mercado potencial, agrupar el mercado en grupos homogéneos o segmentos con el mismo perfil de cliente, dividir los segmentos en subgrupos llamados nichos, seleccionar los nichos en los que nos interesa posicionarnos y calcular su demanda potencial y de ventas. Se analizarán las motivaciones y comportamientos de compra de los clientes y sus necesidades. Por último, se incluirá, en la medida de lo posible una reflexión sobre la evolución futura que se espera del mercado. En este apartado analizaremos el sector servicios: “distribución”, haremos una comparación de las empresas competidoras y observaremos en que situación económica se encuentra el sector.

#### **3.1 ANALISIS DE LA DEMANDA**

##### **3.1.1 CARACTERISTICAS DEL MERCADO**

El servicio de postales en Nicaragua ha venido decreciendo desde el año 2010, con una gran caída de 26.42% entre el año 2013-2014 y desde entonces siguió cayendo hasta llegar en el 2016 con otra disminución del 8.55%. Sin embargo, el servicio de correo expreso ha venido creciendo, el mayor porcentaje de crecimiento fue entre el año 2011 y 2012 en un porcentaje del 49.24%, el cual disminuyó en los siguientes años, pero que aún se nota un crecimiento constante entre el 9-11% anual. La industria está compuesta por competidores directos e indirectos por parte del sector privado. Sin embargo, los dos competidores principales son Cargo Trans y Ser Encomienda. Son considerados como los principales, ya que cuentan con la mayor cobertura nacional, recursos, capacidades y expertise, lo cual los ayuda a brindar el servicio que la mayoría de los consumidores esperan, especialmente las empresas. Las oficinas centrales de estas empresas se encuentran localizadas en Managua. La diferenciación es basada en la calidad de servicio y tarifas, complementado con la rapidez, seguridad y atención al cliente. En la industria no existe sindicalización porque no pertenecen al estado. No es política de las empresas privadas, impulsar o propiciar la creación de sindicatos. Dentro los servicios de mensajería podrían considerarse como opciones de productos sustituto, el servicio de mensajería electrónica, que actualmente ha impactado de forma directa en el nivel de ingresos en algunas empresas del sector, debido a la reducción de volumen de correspondencia como facturas, cartas etc. Sin embargo, no es el caso para el resto de gama de servicios prestados. El tipo de mercadeo que se usa en la industria son los más económicos, como periódicos, vallas en carreteras y por recomendación, debido a que el número de rivales capacitados es mínimo, haciendo que el conocimiento de marca y posicionamiento en el mercado sea alto. Las estructuras de costos, son diferentes, Cargotrans ofrece precio por kilo y Ser Encomienda por diferentes tamaños de caja y con diferente precio para artículos electrónicos. Esta estrategia de fijación de precios, una es basada en competencia y el otro en los costos y márgenes de utilidad. La estrategia de promoción utilizada es desarrollada únicamente cuando se quiere captar o recuperar un cliente clave, orientando a la fuerza de promoción y ventas

que se enfoquen a fortalecer un servicio específico. Las empresas no cuentan un departamento dedicado a la investigación y desarrollo. En conclusión, la industria aplica integración horizontal.

Los consumidores de la industria toman decisión del servicio acorde al precio, optan por otras alternativas que estén acorde a sus niveles de ingreso, a pesar de la poca oferta que hay en el sector. El cliente hoy en día, tiene que visitar las oficinas para solicitar los servicios. La referencia de los consumidores se puede realizar acorde a los volúmenes manejados, se dan relación de uno a muchos y de uno a uno.

### **3.1.2 PRINCIPALES ACTORES**

Para el estudio y clasificación de los principales actores directos e indirectos de la industria, se utilizará el concepto de grupos estratégicos y de barreras a la movilidad. Esto se refiere que se considerara la estrategia actual de los competidores, es decir, que factores están utilizando y en qué grado, para competir, crear ventaja competitiva y diferenciarse en este rubro.

El sector de servicios de paquetería y mensajería a nivel nacional se analizará en base a grupos estratégicos, de forma que cada grupo esté formado por las empresas que emplean las mismas variables claves para competir. Se utilizan dos dimensiones para clasificar a las empresas competidoras en el sector y son las siguientes:

- a. Especialización: Amplitud de la gama de servicios ofertados.
- b. Calidad del servicio percibida por los clientes: media a alta.

Aplicando las clasificaciones antes expuestas, se dará a conocer las empresas que compiten en el sector de servicios de correos, mensajería y paquetes y que se clasifican en tres grandes grupos que comparten similitudes en sus objetivos y prioridades, ventajas competitivas y vulnerabilidades.

El grupo I, está integrado por las tres principales transnacionales: DHL, UPS y FEDEX. Los objetivos, prioridades, procesos etc. vienen dictados por las matrices en sus países de origen. La principal ventaja competitiva parte de una alta calidad de servicio, derivado de tiempos de entrega, capacidad organizacional, sistemas logísticos y la amplia variedad de servicio ofertados. La vulnerabilidad de este sector, es la coyuntura del país, pasa principalmente por los altos precios de sus servicios y la falta de cobertura fuera de Managua, ya que el principal servicio de ellos es el Courier Internacional. Aun no teniendo cobertura nacional este contrarresta participación de mercado a los demás principales actores locales, debido a que estas empresas prestan el servicio de recolección y entrega de paquetes a nivel de Managua para luego ser enviados a nivel internacional.

El grupo II lo integran tres empresas nicaragüenses: CARGO TRANS, SER Encomienda Y CORREOS DE NICARAGUA. Estas tres empresas se consideraron en el análisis por la cobertura con la que estas cuentan a nivel

nacional, pero se procederá a eliminar CORREOS DE NICARAGUA. Esta empresa gubernamental, actualmente se encuentra en bancarrota y a punto de llegar a la extinción, sin muchas esperanzas de recuperación. Los objetivos y prioridades de los dos restantes, pasa por ofertar servicios a menores precios, sin descuidar la calidad mínima esperada por los clientes. Su principal ventaja competitiva parte de una calidad de servicio media, derivado de tiempos de entrega, capacidad organizacional, sistemas logísticos y la gama media a amplia de servicios ofertados. Se puede asumir que la vulnerabilidad de este sector pasa por la cartera de clientes, principalmente empresas, que exigen cada día más servicios adicionales, como el servicio exprés. Este segmento de clientes se caracteriza por ser conscientes de la relación precio y calidad de los servicios que demandan.

El tercer grupo lo integra el transporte urbano nacional. Este se considera como un actor indirecto, debido que el giro comercial de estas cooperativas, no es brindar servicio de paquetería y mensajería. Sin embargo, como viajan a diferentes departamentos de Nicaragua, cierto segmento de clientes toma ventajas de ellos por el precio económico que ofrecen. Se puede considerar que el porcentaje de clientes que los contratan es porque hay alguna persona conocida, la cual brinda la seguridad de que el paquete será entregado o crea una imagen en el cliente de poderle reclamar si el paquete no fue entregado acorde o si hay extravíos. Grupo Corn era abastecido de bizcochos por su proveedor a través del transporte urbano, sin embargo, siempre había cantidades faltantes o el producto llegaba quebrado. Grupo Corn le informaba al proveedor y ellos reponían las cantidades pendientes o no llegaron acorde. En este caso la vulnerabilidad no es para este grupo estratégico, sino para los clientes. Por ahorrar un poco corren el riesgo como lo mencionado anteriormente, ya que estos no cuentan con políticas de embalajes, recursos y capacidades.

Las barreras de movilidad son aquellos factores que dificultan a que una empresa pueda pasar de un grupo estratégico a otro, dentro del mismo sector. Es decir, las barreras a la movilidad protegen a los demás grupos para que los demás no pueden introducirse. Las principales barreras de movilidad entre los tres grupos identificados en el sector, giran principalmente en tono a identidad de marca, capital de inversión, gama de servicios ofertados, calidad de servicio y cobertura geográfica.

### **3.1.3 CATEGORIAS EN CRECIMIENTO**

A como se puede apreciar en las gráficas de abajo. Desde el año 2010, la categoría en crecimiento, es el servicio de correo expreso. Nicaragua aún se encuentra en un crecimiento pausado, comparado con los demás países Centroamericanos, pero con constante crecimiento anuales del 9-11% respectivamente en este rubro. El envío de miles de paquetes expresos, desde el año 2015 al 2016 incrementaron de 32.8 a 35.8.



Fuente: Elaboración propia. Datos proporcionados por el Banco Central de Nicaragua.



Fuente: Elaboración propia. Datos proporcionados por el Banco Central de Nicaragua.

#### 3.1.4 PRONOSTICOS

Visualizando los últimos tres años del PIB e historial de envíos de correos expresos en miles, se nota que el crecimiento en ambos ha sido conservador y constante. Tomando en cuenta los datos del año 2015 y 2016, se puede pronosticar que el crecimiento de la industria de mensajería y paquetería para los próximos 5 años será en un promedio de 10% anual. Por lo tanto, para el final del año 2018 se estarán enviando 43.32 miles paquetes y así respectivamente hasta llegar al año 2021, pronosticando que se enviarán 57.66 mil.

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Correo expreso (miles envíos)	29.50	32.80	35.80	39.38	43.32	47.65	52.41	57.66

Fuente: Elaboración propia. Datos proporcionados por el Banco Central de Nicaragua.

### **3.1.5 MERCADO OBJETIVO**

Según datos del banco central de Nicaragua, el sector de envíos de postales y expresos contribuye U\$7,063,454.00 y el cual representa 0.5358% del PIB nacional. En el plan de negocio, el objetivo del año 0 al 3, será un poco conservador. En otras palabras, se iniciará únicamente prestando servicios a nivel de Managua y extendiéndolo hasta las ciudades localizadas en un radio de no más de 50kms fuera de la capital a través del servicio exprés. La idea principal es introducir la empresa al mercado con el servicio exprés, el cual se considerará como la estrategia agresiva, y que ayudara a la empresa a darse a conocer, ganar participación de mercado y posicionamiento a través de aquel segmento de clientes naturales y jurídicos que están insatisfechos con los servicios que actualmente los competidores están brindando.

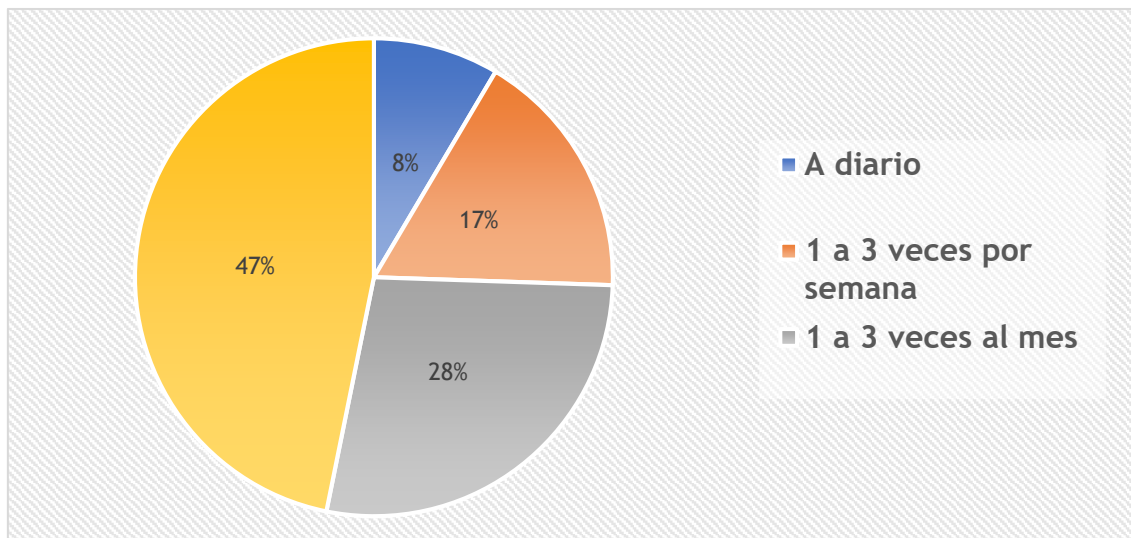
El mercado objetivo en el segmento de personas naturales es el 20% de 81,250 personas, las cuales según la clasificación de estrato sociales hecha por el BID, estas personas tienen un ingreso diario de U\$12.4-U\$62 y tienen la edad de 20 a 60 años o mas y que corresponden al 12.8% clasificados como la clase media económicamente activa de Managua.

En el segmento de personas jurídicas, el objetivo de la empresa es, acaparar entre el 15% del total de las Mipyme y grandes empresas localizadas en Managua, un mercado con 42,783 empresas (de un total de 122,337 localizadas a nivel nacional) y las cuales contribuyen el 72.48% del PIB nacional.

### **3.1.6 ENCUESTAS Y RESULTADOS**

A continuación, la viabilidad de la oportunidad del negocio y las características de mercado en base a lo recogido a la encuesta de investigación que se encuentra en la sección de los Anexos. En la encuesta realizada, se observó que el 60.49% de los habitantes de Nicaragua realizan envíos de documentos, paquetes o carga y que el 57.45% lo hace para negocio y el 38.30% de manera personal. De las 84 encuestas contestadas, 47 personas contestaron que hacen uso de este servicio con menos frecuencia, pero igual se puede notar que existe un número atractivo de clientes en los que realizan de 1-3 veces a la semana o al mes, como se observa expuesto en la siguiente tabla:





Fuente: Elaboración Propia

El mercado encuestado responde que prefiere que la empresa realice el cobro de envíos por kilogramos, tramitar los servicios en la web con retiro a domicilio y que muchos de estos clientes realizan envíos de paquetes que pesan desde 0 a 20kgs. La mayoría de los envíos se dan dentro, hacia y desde la capital, Managua. Aparte de las opciones de dadas en la pregunta #7 y 8, donde se pregunta que desde y hacia qué ciudad realizan envíos con más frecuencias, el público dio a conocer un segmento o demanda existente para ciudad de Estelí. Esta ciudad está localizada aproximadamente a 147kms de la capital, Managua, la cual la hace estar fuera del rango previsto donde se tiene como objetivo brindar servicio en el primer año de apertura, pero que igual no se descartaría y se tomaría en consideración en un futuro no muy lejano.

En la pregunta #9, se puede visualizar con claridad la participación de mercado, conocimiento de marca y posiblemente la fidelización que tienen personas naturales y jurídicas hacia la empresa Cargotrans. La encuesta arrojó que el 60% de las personas encuestadas realizan sus envíos con esta compañía y que saben de su existencia porque se la han recomendado o han sabido de esta a través de las redes sociales y que la escogen por seguridad, calidad del servicio y cercanía de las oficinas. Sin embargo, también se notó que el competidor que al inicio se consideró como indirecto, transporte urbano nacional, tiene una alta participación de mercado significativa del 13.33%.

Para el desarrollo de la nueva empresa, en la encuesta se dieron como opción varias características que ayudarían a crear diferenciación o crear valor agregado a los servicios que se van a ofrecer. De todas las opciones, los encuestados contestaron que esperan un servicio con entrega a tiempo, seguridad y con recolecta a domicilio. También, se pudo confirmar la hipótesis acerca de la entrega en un lapso de 12 horas en un radio de 50 kms. Fuera de la capital sin ningún costo adicional. Sabemos que esta ventaja competitiva o propuesta de valor expuesta en este documento si va atraer a muchos clientes, ya que el resultado en la encuesta fue del 97.01%. Los encuestados respondieron que han pagado hasta U\$3.00 dólares por recolección a domicilio, este sería un buen precio a ofrecer y del cual si contamos con un buen plan

operacional podemos llegar a tener un margen de ganancia sobre este servicio. Donde también se podría tener un ahorro operativo considerable, es en el uso de la página web y aplicación. El 93.10% quieren tener acceso a la página web y un 84.62% a la aplicación. Si se logra hacer uso óptimo de todas las herramientas u opciones que se van a ofrecer a través de estas, la reducción de gastos en talento humano, se podría destinar para mercadeo, mantenimiento o para incorporar nuevas herramientas en la web que ayudarían a la empresa a marchar al ritmo de los avances tecnológicos y que al pasar de los años o etapa de madurez la empresa no se convierta en asilo. Tener un call center también es esperado por el segmento objetivo y si se tiene que realizar para poder abarcar a estos clientes, ya que el 79.55% de los encuestados esperan gozar de este servicio. Se aduce que nuestros clientes serian mujeres y varones entre la edad de 21 y 40 años. Estas personas prefieren que el material promocional les llegue especialmente por correo electrónico y otros por redes sociales.

## 3.2 ANALISIS DE LA OFERTA

### 3.2.1 COMPETENCIA

<b>Análisis de los Competidores</b>		
<b>Características</b>	<b>Cargotrans</b>	<b>Ser Encomiendas</b>
Trayectoria en el mercado (años)	17	15
Cobertura Nacional	98%	70%
Solicitud de servicios en aplicación o web para el público en general	No	No
Rastreo digital en tiempo real	No	No
Muestra digital de comprobante de entrega	Si	No
Precio por recolección	Alto	Bajo
Política de Embalaje	Si	No
Política de Recolección	Si	No

Fuente: Elaboración Propia.

Luego de haber analizado las características claves de los competidores y cuáles de estas influyen en la decisión de compra o en la conducta de los clientes, se puede decir que para cumplir el objetivo de atraer el 15-20% de las empresas y personas naturales, se adoptaran algunas estrategias claves del modelo de negocio utilizado actualmente por los rivales: como estructuras de costos y plan logístico operacional. Se notó, que el margen de ganancia de uno de los principales actores es de aproximadamente 15% más alto que su actual rival, por lo que, si se ofertan los servicios al mismo precio, el porcentaje excedente puede ser utilizado para cubrir los gastos de los valores agregados que se le dará a cada uno de los servicios que ayudaran a marcar diferenciación en el mercado.

Se considera que, agregándole valor a los servicios, como poder realizar tu gestión o solicitar un servicio a través de una página web o aplicación, esto sería muy atractivo para los clientes nuevos, pequeños y para los insatisfechos. A cada uno de ellos, les estaría generando ahorro de tiempo y dinero, en otras palabras, les felicitaría la vida. También a través del servicio exprés, el cual consiste de realizar entrega en 12 horas en un radio de 50 kms. Fuera y dentro de la capital, serían considerados los dos primeros pasos para crear atracción, conocimiento de marca de la empresa, y los cuales conllevaran a crear fidelización en los consumidores. Otro factor clave que se debe desarrollar en los consumidores, es el sentimiento de confiabilidad y seguridad. Para cumplir este objetivo, se brindará atención al cliente a través de un call center las 24 horas, web chat y el rastreo de su paquete en tiempo real.

Como el objetivo del negocio en el año 0-3, es abarcar el 15-20% de las empresas y personas naturales. Para los clientes claves o recurrentes, se estará brindando un precio por recolección preferencial, capacitación de embalaje, como también la capacitación para realizar la gestión completa en línea como, por ejemplo: Llenar guía en línea, realizar reserva para recolección, método para realizar cotización etc.

#### **4. MODELO DE NEGOCIO**

##### **4.1 MODELO CANVAS**

Socios Claves	Actividades claves	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmento de clientes
<p>-Tecnología (Software a terceros como google maps, o aplicaciones de comunicación para brindar servicios adicionales).</p> <p>-Taller para mantenimiento de flota</p>	<p>-Selección de mercadería</p> <p>-Embalaje</p> <p>-Etiquetado</p> <p>-Gestión flota de transporte</p> <p>-Mantenimiento constante base de datos y servidor.</p> <p>-Innovación constante en la APP</p>	<p>-Tiempo de entrega y en mano, independientemente de donde se encuentre el receptor dentro del límite de la ciudad.</p> <p>-Punto de recolección a tiempo y disponibilidad para recibir otros pedidos fuera de la reserva hecha previamente.</p> <p>-Menor tiempo de respuesta ante reclamos.</p> <p>-Emisión inmediata de factura.</p> <p>-Oferta a las tiendas, para enviar productos a sus clientes y ser entregados de manera personal.</p>	<p>-Pedidos o servicios solicitados</p> <p>-Tracking</p> <p>-Centro atención al cliente</p> <p>-Web chat</p>	<p>-Clientes insatisfechos con los servicios de mensajería y paquetería ofertados actualmente.</p> <p>-Empresas que hacen envíos de medicinas, animales, perecederos etc. que se pueden poner en mal estado con el tiempo (caracterizados como urgentes)</p>
	<b>Recursos claves</b>		<b>Canales</b>	
	-Tecnología		-Oficina Central	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Almacén o Bodega</li> <li>-Flota de vehículos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Google play y app store</li> <li>-Vía Telefónica</li> <li>-Boca a Boca (referencia)</li> <li>-Publicidad redes sociales</li> <li>-Distribución afiches publicitarios</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuente de Ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Flota de transporte</li> <li>-Materia prima</li> <li>-Personal</li> <li>-App y servidor</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio por recolección -Servicio entrega en mano para los clientes de tiendas que subcontraten nuestros servicios</li> <li>-Optimización de rutas</li> <li>-Servicios personalizados</li> </ul>		

## **4.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

Debido a que la actividad principal es la entrega de documentos o paquetes, un negocio de mensajería y paquetería atiende tanto la recepción en mostrador como la recolección a domicilio. También se ofrecen otros servicios especiales como sobres, embolsado, empacado, etiquetado y hasta brindar, vía outsourcing, el servicio de mensajería de tiempo completo para empresas que así lo soliciten.

Estos negocios, además, se dedican a distribuir, almacenar y gestionar todo tipo de mercancías. Se trata de un sector muy dinámico que crece de forma importante (10 por ciento anual), a consecuencia de las tendencias globales que, gracias a la generalización de procesos como los de *just in time* o los de cero inventarios que manejan las industrias, requieren de la subcontratación de estos servicios.

Los costos de los servicios dependerán, principalmente, de la rapidez de la entrega. El precio del envío más barato será el que cuente con un tiempo de entrega más prolongado, mientras que el precio más alto será el que se clasifique como urgente. En segundo lugar, se toma en cuenta el destino, ya que la corta o larga distancia influirá en los costos y, por último, las tarifas también se basan tanto en el peso y medidas como en la cantidad, sobre todo cuando se trata de paquetes de un determinado volumen.

Hay empresas grandes y fuertemente capitalizadas; así como pequeñas con cobertura limitada. En general se tienen dos tipos dependiendo de su cobertura: nacional y local, mientras y que su operación puede ser a través de negocios completamente propios.

## **4.3 VISIÓN Y MISIÓN**

### **4.3.1 VISIÓN**

Ser uno de los principales operadores logísticos, líderes especializados para las Mipyme y grandes empresas, capaces de ofrecer servicios flexibles y acordes a los requerimientos de los clientes, poder prestar servicio de transporte para cualquier tipo de mercadería a nivel nacional y con una vocación de trabajo a largo plazo.

### **4.3.2 MISIÓN**

La misión de la empresa es superar las expectativas de los clientes en todos los aspectos, siempre tratando de generar y buscar una relación a largo plazo, con un compromiso continuo y una excelente calidad humana que permita lograr un elevado nivel de eficiencia y fiabilidad, sin olvidar de ser la razón de ser generados de valor para los clientes. Para los clientes se pretende tener el compromiso de entregar sus documentos o mercadería en el tiempo fijado y acorde justos para ambas partes. Con los empleados, se tratará de mantener un

entorno de trabajo en el que puedan desarrollarse profesionalmente, en un entorno de innovación continua, iniciativa, implicación y compromiso. Para los proveedores y colaboradores, establecer y mantener una relación basado en el compromiso mutuo y con confianza.

#### **4.4 SERVICIO**

Prestar servicio de envío de paquetes, mensajería y carga, rastreo de envíos a personas naturales, empresas públicas y privadas.

#### **4.5 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

El servicio consta en proveer transporte para envíos de paquetes, mensajería y carga a diferentes destinos dentro y fuera de la capital (ciudades localizadas a 45 kilómetros de Managua), con 12 horas de entrega. El negocio se va a sustentar ofreciendo servicios con seguridad, rapidez, fácil de usar a un precio competitivo. Se brindará un servicio sin burocracia, donde el cliente tendrá todas las herramientas, como sitio web y aplicación para Smartphone, para mantenerse informado del estado en que se encuentra el envío, sin necesidad de estar llamando a las instalaciones de la empresa. Los aspectos mencionados anteriormente se pueden considerar como los más importantes, ya que a través de ellos se estará creando diferenciación y distinción del negocio que se basará en la confianza y efectividad de la solución de cualquier problema. Las personas que estarán realizando la labor de atención al cliente serán totalmente capacitadas y especializadas. Todos contarán con la tecnología adecuada para instruir o informar al cliente acerca de todos los servicios, como el puede solicitarlos y realizar sus pagos en el mismo sitio web. Se ofrecerá asesoría gratuita online y presencial sobre cualquier inconveniente o duda.

#### **4.6 PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor para el servicio detallado anteriormente, será que el receptor podrá recibir sus paquetes en 12 horas, cuando el competidor normalmente lo está realizando en 24 horas. Este factor ayudara a crear diferenciación en el mercado. También la empresa pondrá a disposición varios métodos que ayudará a la empresa a brindarle el mejor servicio. Los métodos serán:

- Solicitar servicios a través de aplicación y pagina web.
- Impresión de guía desde su hogar, oficina o trabajo.
- Uso de números de guías para rastreo en tiempo real.
- Obtener número de referencia en sistema para ser utilizado en los reclamos.
- Call center o correo electrónico para brindarle respuestas en el menor tiempo posible.
- Para los clientes claves y recurrentes se les realizara un plan operacional logístico acorde a las necesidades o requerimientos, los cuales conllevara a ofertarles precios preferenciales y ambas partes salgan beneficiadas.

- Campaña instructiva de embalaje como asesoría y valor agregado a los servicios.

## **5. PLAN COMERCIAL**

### **5.1 POSICIONAMIENTO**

Según la fase de del ciclo de vida de un servicio o producto, la empresa se posiciona en lanzamiento. Pero para determinar el posicionamiento de la empresa respecto a la competencia se tomó en cuenta la información recopilada en la encuesta en cuanto a los atributos que el consumidor considera importante o relevante en este tipo de negocios y principalmente el valor que la empresa quiere retribuirle al consumidor. Dicho posicionamiento quiere destacar lo que distinguiría a la empresa de la competencia en cuanto a la rapidez, control, seguridad, fácil de utilizar y mejor precio. Dichos aspectos son los que más son considerados por el cliente a la hora de la toma de decisión de compra o posicionarse en la mente de cada uno de ellos.

En cuanto a la rapidez, esto será garantizado a través de la entrega en motos, como Managua es una ciudad muy congestionada sobretodo en horas picos, para la empresa será importante contar con este medio como principal medio de transporte. Además, es necesario recordar que la empresa contara con niveles de servicio que serán diariamente medidos a través de las ubicaciones de los técnicos en terreno. Durante el día se tratará de recopilar el mayor número de pedidos posibles y se planea hacer corte cada 2-3 horas para proceder a consolidar y a crear ruta optimizada para poder cumplir en tiempo y forma. Todos los pedidos recopilados después de las 3:00pm, serán entregados al día siguiente a primera hora, así daremos prioridad de manera equitativa a todos los clientes. En cambio, la competencia directa simplemente no hace medición de los tiempos y solo se dedica a recopilar pedidos sin importarle si termina en el día o no.

En cuanto al control y seguridad del estado del envío, el cliente podrá observar en la página web o aplicación en qué etapa se encuentra su solicitud utilizando número de guía, referencia o número de rastreo, haciendo que siempre este informado. La competencia directa si bien cuenta con una página web y de rastreo, no cuenta con un sistema de información para seguimiento de los envíos en tiempo real, por lo que los clientes siempre deben estar llamando para saber si ya se realizó la entrega o no, lo que genera incertidumbre en ellos.

Con respecto al atributo fácil de usar este hace referencia a que los clientes con pocos pasos puedan tener solucionado su problema, sin la necesidad de medios burocráticos para esperar respuesta. Esto a diferencia de la competencia directa es algo que nos destacaría ya que, si bien ellos tienen sitio web, este únicamente sirve para saber de la compañía y para saber si tu paquete fue entregado o no, no es para solicitar servicios, no es para automatizar el proceso o para que el cliente lo realice, no es para realizar reclamo. En otras palabras, no está potenciado con herramientas que faciliten al cliente realizar la gestión, es aquí donde vemos claramente una oportunidad para obtener ventajas.



De acuerdo a las variables expuestas anteriormente, la empresa estaría en una posición superior con respecto a la competencia directa, pues ofrece un servicio más adaptado a las condiciones de los clientes, fácil de usar y que les genera confianza. Estos atributos serán aprovechados por la empresa para colocarse en la mente del consumidor, ganar participación de mercado y crear fidelización.

## 5.2 SERVICIO

Los servicios a ofrecer tienen el propósito de facilitar transporte terrestre para envíos de mensajería y paquetería a nivel nacional. Estos servicios buscan como satisfacer a los clientes a través de planes operacionales y logístico acorde a las necesidades o requerimientos.



Fuente: Elaboración Propia

Aparte de los servicios de envíos y paquetería que la empresa va a ofrecer, también se integrara el modelo de negocio de UBER. La integración de este modelo de negocio dará la oportunidad a todas aquellas personas que tengan una unidad móvil a inscribirse en la empresa para brindar el servicio de repartición. Brindando esta oportunidad le otorgara un plus a la empresa como compromiso con la comunidad o sociedad. Esto también ayudara a reducir gastos operacionales como el de mantención de flota, talento humano, depreciación etc.

## 5.3 PRECIO

Dado que de acá se sacarán las ganancias de las empresas, el objetivo será cobrar con anterioridad por los servicios solicitados. Se tendrá que crear una estrategia de negociación con los deudores y acreedores para obtener un equilibrio y resultados óptimos. También se realizó un Benchmark respecto a la competencia directa y se identificó que la estrategia de precio por servicio varía entre las dos empresas que actualmente tienen mayor participación de mercado en el segmento que se tiene como objetivo. Ser Encomiendas cobra por tamaño de cajas, mientras que Cargotrans por kilogramos. La empresa en desarrollo, adoptará la estrategia de precio de Cargotrans, ósea que el cobro se hará por kilogramo donde los precios oscilan desde U\$2.00 hasta U\$10.00 dependiendo el peso del bulto o paquete.

En la encuesta realizada, se determina que el mercado objetivo está dispuesto a pagar el mismo precio ofertado por Cargotrans.

## 5.4 PROMOCIÓN

Se destinará presupuesto, para empezar una campaña publicitaria donde se dará a conocer a la empresa en redes sociales, radios, periódicos, distribución de afiches, vallas, mantas etc. Pero el principal objetivo es dar a conocer el servicio personalizado a través del servicio al cliente.

Una de los canales claves para hacer conocimiento de las promociones de la empresa serán los sitios webs y redes sociales.

- Se creará un sitio web atractivo y dinámico, además un blog en Instagram para publicar artículos promocionales o afines al entorno del negocio que se considere de interés para el mercado potencial o actual.
- Se participará activamente en las redes sociales, principalmente en aquellas donde el mercado objetivo tenga más actividad.
- Se creará un anuncio visual, video marketing, realizando la entrega de un paquete, para así poderlo hacer viral en el cine y canales que tengan más audiencia.
- Generar estrategias SEO para optimizar los motores de búsquedas y aparecer como la primera opción del listado
- Estrategia de captación y atracción: Enviarles ofertas acordes a la necesidad de aquellos clientes que se sienten actualmente inconformes con el servicio que perciben de los rivales y que para ellos no sería difícil migrar. Crear planes operacionales para ciertas industrias o rubros que en futuro podrían optar por nuestros servicios o crear plan operacional acorde a la necesidad de cierto sector de consumidores: como tramites en bancos, permisos migratorios, trámites personales etc.
- Estrategia de conversión: En esta estrategia es importante para la empresa el término usabilidad y accesibilidad a la web. No se puede dejar que el cliente se vaya con una percepción o experiencia negativa. Por lo tanto, se tratará de estar dándole mejoras a la web para que el proceso de compra sea rápido y fácil. Se usará un landing page el cual estará optimizada a través de palabras como seguridad, facilidad, rapidez, las cuales estarán enlazadas a una explicación más detallada de las ofertas o servicios en promociones. El objetivo es convertir al usuario en cliente brindándole la mejor experiencia.
- Estrategia de fidelización: Está fundamentada en el email marketing y en la constante participación en las redes sociales. El email marketing permitirá fidelizar a clientes ofreciéndoles ofertas, nuevos servicios, descuentos, etc. Para llevar a cabo esta estrategia, es necesario tener una base de clientes actualizada y segmentada.
- Estrategia de Branding: La potenciación de la marca, será clave para el inicio del negocio entre las acciones estarán: Campañas con panfletos, banners y marketing digital viral.
- Cupones de regalo: Estos serán otorgados dependiendo la frecuencia que el cliente contrate nuestros servicios y que contesten la encuesta de

satisfacción. Se tratará de realizarlos de manera periódica, para así también mantener al cliente contento.

- Marketing institucional: Se tratará de tener una marca e imagen corporativa para así utilizarla en el transporte que se utilizará para la distribución, papelería de la empresa, medios online y en ferias o en eventos donde podamos hacer presencia con esta.

## **5.5 DISTRIBUCIÓN**

Es la manera en la que se pondrá el servicio en el mercado, la estrategia en este caso que se ocupará será de manera directa. Optando por esta manera, se tendrá un mayor control y sin intermediarios. La clasificación del canal es de tipo distribución de servicios, los cuales se podrán dar de las dos siguientes formas:

- El cliente contrata el servicio y este es entregado bajo las condiciones acordadas.
- El cliente puede optar por una suscripción mensual, con diferentes números de envíos, el cual podrá ser utilizado cuando le sea necesario.

El nivel de intermediarios en el caso de esta empresa de servicios será del tipo productor-consumidor o servicio de empresa a empresa, ya que el contacto directo será entre la empresa y el cliente. Para la empresa el flujo o canal más importante es el acceso a la información, ya que se tiene que estar en constante comunicación con el cliente para brindarle status de su servicio solicitado.

Según los antecedentes entregados por la encuesta realizada, ver sección de anexos, se identifican los canales que llegan al segmento objetivo. Los principales son internet, redes sociales, televisión y radio.

El direccionamiento del esfuerzo de marketing se enfocará en cumplir con la propuesta de valor establecida para los segmentos establecidos como un servicio seguro, rápido y fácil de usar. El uso o acceso a las redes sociales tales como Facebook, Twitter, LinkedIn puede fortalecer dicha propuesta, principalmente por su enfoque económico que estas presentan y la cercanía que tienen con las empresas y personas naturales.

La evaluación se realizará a través de encuestas trimestrales o semestrales a los clientes claves, recurrentes o que migraron hacia la competencia. Estas evaluaciones se realizarán vía correo electrónico, call center o cuando soliciten servicios en líneas, recibirán un correo electrónico de inmediato para que se evalúe la página web o la atención recibida. Esta estrategia ayudara a identificar los problemas con anticipación y para que de igual manera la empresa pueda entregar un servicio completo de posventa. También se le felicitará una plataforma de comunicación online para que los servicios sean solicitados a través de la página WEB con todas las opciones de los servicios a ofrecer y principalmente para la cancelación de algún envío con 24 horas de anticipación, de esta manera se evitara imprevistos.

## **6. PLAN OPERACIONAL**

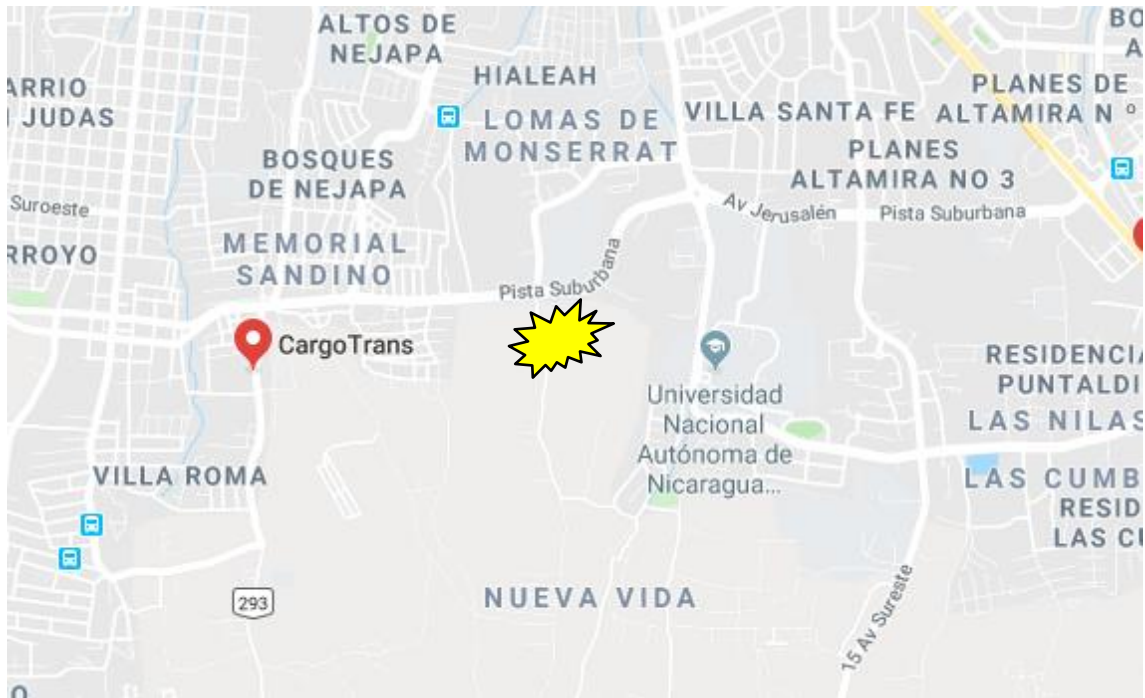
### **6.1 UBICACIÓN DE LA PLANTA**

La ubicación es un factor importante para el inicio de cualquier empresa, ya que es donde estará ubicada la oficina central y centralizadas las diferentes actividades o funciones operacionales. Antes de tomar una decisión, hay que analizar todos los factores entorno al lugar, porque estos pueden influir en el funcionamiento de la empresa o en la visita de los clientes.

Por un lado, hay que tener en cuenta de tener proximidad ante un número de posibles clientes que se encuentran desatendidos y que los actuales competidores se encuentran lejanos de ellos. También, a través del análisis del entorno, visualizar tener cerca negocios que no afecten directamente las actividades de la empresa, pero que puedan ser posibles o puedan atraer posibles clientes, por ejemplos: instituciones bancarias, restaurantes, tiendas etc. Recordar que una de las características principales de esta industria, es el contacto frecuente y la accesibilidad de las oficinas con y para los clientes. La proximidad o accesibilidad influirán en el cliente a la hora de tomar la decisión de compra.

Otros factores que se deben de tomar en cuenta para la idoneidad de la ubicación del local, se tienen que valorar el precio, tamaño del local, la posibilidad de tener parqueo para la carga de la flota de vehículos y también para los clientes. Al inicio hay que tener muy presente el precio, ya que al arrancar cualquier negocio es posible enfrentar muchos gastos. A la hora de analizar las alternativas, no hay que tomar el local más barato sino el que presente mejor relación entre calidad, precio y ubicación.

Dado lo mencionado anteriormente, se ha realizado una primera selección de posibles locales en tres zonas distintas de Managua. Se planea que las oficinas centrales estén en el sector de la pista Sur Urbana y considerando apertura de oficinas en los tres centros de compras más reconocidos como son: Metrocentro, Galerías Santo Domingo y Mall de las América para así abarcar a todos los posibles clientes y territorios que aún no los competidores no tienen presencia. Ver sección de Anexo.



## 6.2 LAYOUT DE LA PLANTA

Los objetivos del diseño y layout de los almacenes son facilitar la rapidez de la preparación de los pedidos, la precisión de los mismos y la colocación más eficiente de existencias, todos ellos en pro de conseguir las ventajas competitivas contempladas en el plan estratégico de la organización, regularmente consiguiendo ciclos de pedido más rápidos y con mejor servicio al cliente. En un almacén el objetivo principal del mejoramiento se enfoca en la optimización del espacio y en dotar de medios de manipulación de cargas normalmente a gran altura y con volúmenes de trabajos medios.

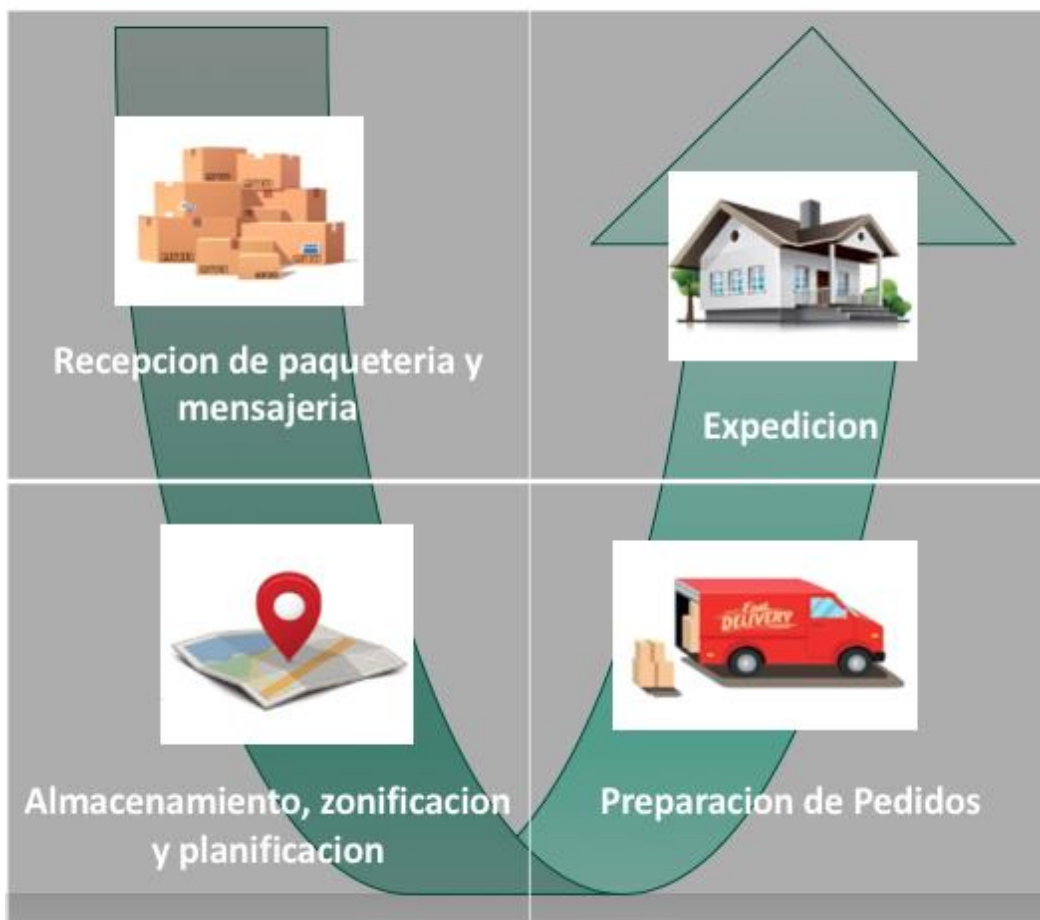
Cuando la organización opta por ejercer la gestión física del almacén, se debe decidir acerca del modelo de gestión que se aplicara a nivel operativo, con base en su organización física. En el caso de la empresa en estudio, optara por el modelo de Almacén Caótico. En la gestión de un almacén ejerciendo este modelo no existen ubicaciones pre-asignadas. Los productos se almacenan según disponibilidad de espacio y/o criterio del almacenista. Este modelo requiere sistemas de información electrónicos, ya que dificulta el control manual del almacén, optimiza la utilización del espacio disponible y acelera el almacenamiento de paquetes recibidos.

Existen una serie de principios que deben seguirse al momento de realizar la distribución en planta de un almacén, estos son:

- Los artículos de más movimientos deben ubicarse cerca de la salida para acortar el tiempo de desplazamiento.
- Los artículos pesados y difíciles de transportar deben localizarse de tal manera que minimicen el trabajo que se efectúa al desplazarlos y almacenarlos.

- Los espacios altos deben usarse para artículos predominantes ligeros y protegidos.
- Los materiales inflamables y peligrosos o sensibles al agua y al sol pueden almacenarse en algún anexo, en el exterior del almacén.
- Deben dotarse de protecciones especiales a todos los artículos que lo requieran.
- Todos los elementos de seguridad y contra incendios deben estar situados adecuadamente en relación a los materiales almacenados.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores respecto al flujo de mercadería, para iniciar este modelo de negocio se puede implementar una distribución en forma de “U” y que se implementa de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración Propia

Se escogió este modelo para la empresa en desarrollo porque entre las ventajas se pueden destacar la unificación de muelle, que permite mayor flexibilidad en la carga y descarga de vehículos en un solo punto. Da una mayor facilidad en la ampliación y/o adaptación de instalaciones y la distribución de las zonas facilita que haya mejor manejo de paquetería y mensajería.

### **6.3 PROCESO DE VENTA**

El proceso de venta, que es la contratación de los diferentes servicios que se van a ofrecer y que se tratara que la mayoría de los consumidores obtengan el mismo servicio que se va a proveer en las oficinas, solo que el cliente lo podrá solicitar a través del sitio web de la empresa y realizar el proceso por ellos mismos. A continuación, se describe el proceso:

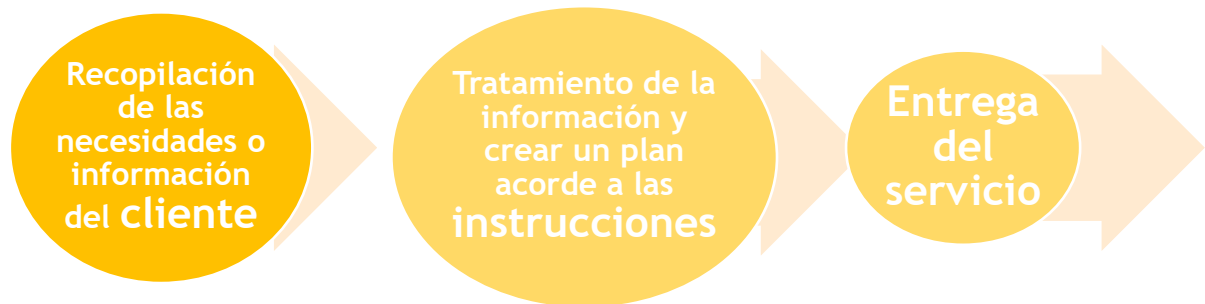
- El cliente ingresa al sitio web
- Selecciona el tipo de tramite a realizar dentro de los ofrecidos
- Posterior a la selección, podrá crear una cuenta para llevar un informe de sus servicios o así mismo realizar todo el proceso como "Guest"
- El cliente tendrá acceso a crear e imprimir la guía de referencia, la cual describirá el remitente y destinatario, numero de rastreo, numero de referencia, dirección etc.
- El cliente tendrá acceso a pagar con tarjeta de crédito y Paypal.
- Rastreo en línea o alertas SMS en tiempo real.

### **6.4 PROCESOS**

Estudiar con detalle los procesos que tienen lugar dentro de un negocio, ayuda a detectar de manera inmediata o posibles inconvenientes de productividad que afectarían la eficacia y la eficiencia que la empresa espera obtener para poder brindar el servicio que los clientes futuros esperan. En una empresa de servicios, como la que está en estudio, resulta complejo tener definido un solo proceso, dado que en esta industria las necesidades de los clientes varían. Esta variación, resulta en procesos productivos que tienen una serie de instrucciones a seguir hasta llegar al producto final esperado por el cliente.

La empresa tiene como previsto ofrecer variedad de servicios desde recolección hasta entrega de mensajería y paquetería, por lo tanto, se considera que todos los servicios a prestar cuentan con procesos diversos y variables.

Debido a lo mencionado anteriormente, se desarrollará un proceso con aspectos que se encontraron similares en cada de uno de los servicios a ofrecer y se demuestra de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración Propia.

La empresa de logística-distribución estaría haciendo uso del esqueleto maestro descrito en la figura anterior. Este va a ser adaptado o tratado acorde a las instrucciones o necesidades del cliente. Como se puede visualizar, lo primordial en este proceso es obtener la información y entender las necesidades de los clientes para luego transformar esas ideas en un producto con más valor que la información inicial.

La recopilación de la información se refiere al momento en el que el cliente hace la contratación de un servicio y facilita los datos necesarios para llevar a cabo la tarea solicitada. Este servicio se puede dar a través de las tres siguientes modalidades: online, telefónica o física. De todas estas 3 modalidades que se ofrecerán, se va a tratar de brindar asistencia o capacitación cuando se nos de la oportunidad de prestar por primera vez un servicio, para que en solicitudes futuras ellos puedan hacer uso de todas las herramientas que se pondrán a disposición en la página web.

El segundo paso que es el tratamiento de la información, este parte del proceso es de suma importancia, ya que es donde realmente se generara el valor del servicio de la empresa. En este proceso se engloban todas las instrucciones o necesidades necesarias para realizar el servicio para cual la empresa ha sido contratada. Hacer un buen tratamiento de la información es la base para satisfacer la necesidad del cliente que luego se complementa con la siguiente fase, que es la entrega del producto final.

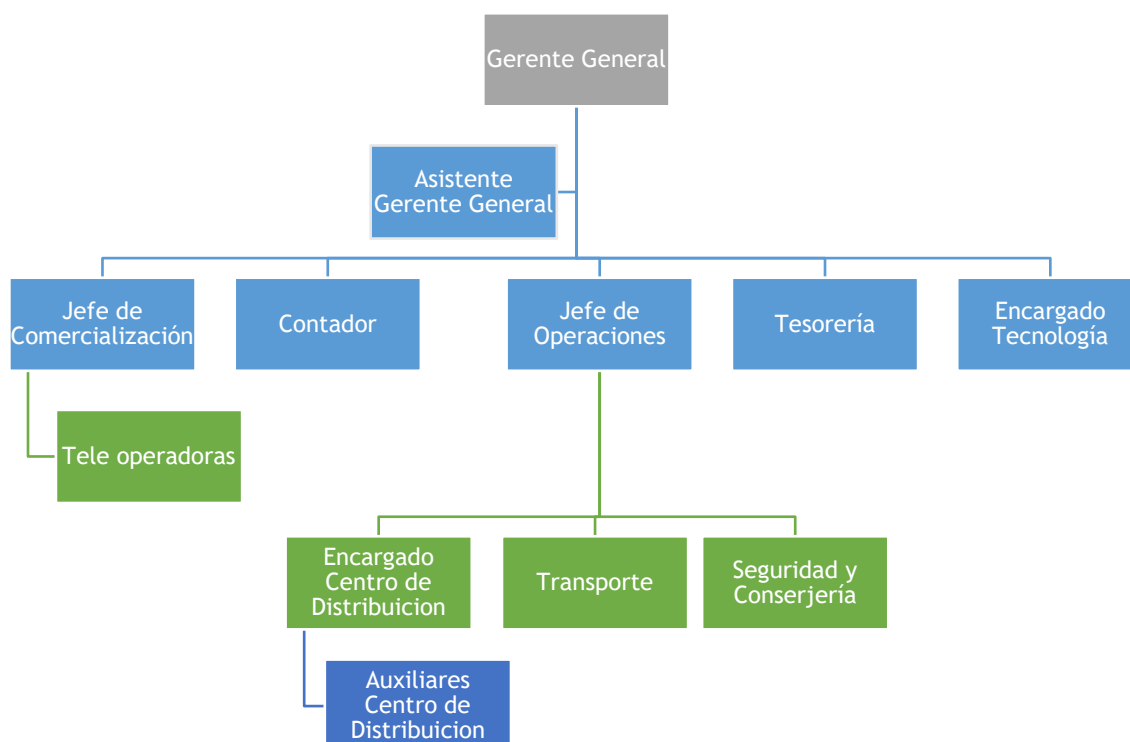
El último paso es la entrega del servicio según la información que proporcionó el cliente. En este último paso es cuando la información se vuelve tangible en el lugar, tiempo y forma que el cliente hizo saber en el paso de la recopilación de la información. Es aquí donde se crea la imagen de la empresa en la mente del cliente y la oportunidad de fidelizarlo y/o ganarse su confianza o que nos recomiende boca a boca. La satisfacción del cliente se verificará únicamente si el cliente vuelve a contratar los servicios.



En conclusión, conocer la importancia de cada una de las etapas del proceso y que una sea consecuente a la otra, es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa y que para que pueda lograr sus objetivos.

## 7. PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 7.1 ORGANIGRAMA



### 7.2 DESCRIPCION DE CARGOS

Cargo	Perfil	Descripción de Cargo
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.</li> <li>• 5 años o más de experiencia en puestos gerenciales o como Gerente financiero.</li> <li>• MBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>• Velar por las funciones de los cargos.</li> <li>• Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisa y ser líder dentro de esta.</li> <li>• Contrataciones y demandas laborales.</li> <li>• Presentar y comparar estados financieros vs. Lo presupuestado</li> </ul>

Asistente Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel Universitario</li> <li>• Con o sin experiencia</li> <li>• 20 años o más</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo ejecución de tareas</li> <li>• Recepción de llamadas y documentos</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Manejo de agenda</li> </ul>
Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresado de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial</li> <li>• Experiencia 5 años o más en transporte y logística operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e implementar planes de acción.</li> <li>• Supervisar actividades diarias de los equipos de trabajo</li> <li>• Atender los requerimientos de los clientes</li> <li>• Gestionar el lanzamiento de nuevos productos.</li> <li>• Transmitir motivación y auto liderazgo.</li> </ul>
Jefe de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresado Administración de Empresas o Ingeniero Comercial</li> <li>• Experiencia más de 5 años como jefe de ventas</li> <li>• Gestión personal de ventas</li> <li>• Orientado a procesos y cumplimientos de KPIs</li> <li>• Excelentes relaciones interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevos clientes para la empresa</li> <li>• Comercializar los servicios</li> <li>• Registro de visitas efectuadas e informaciones recogidas de los clientes.</li> <li>• Evaluar periódicamente al cliente para asegurar cobros y evitar riesgos operacionales</li> <li>• Asesorar a clientes y potenciales sobre las mejores soluciones y servicios que se adapten a sus necesidades.</li> <li>• Elaboración de presupuesto para cada cliente y gestiona la negociación para conseguir el margen comercial con los objetivos de la empresa.</li> <li>• Control y seguimiento de la cuenta de negocio de los clientes</li> <li>• Registro de incidencias con cada cliente y reportarlas al gerente general</li> <li>• Realizar estudios recurrentes de la competencia y realizar propuestas para mejora de competitividad</li> </ul>
Tele operadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresado nivel universitario</li> <li>• Con experiencia de 3 años o más en atención al cliente</li> <li>• Orientado a procesos e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos o servicios</li> <li>• Optimización del trabajo del equipo de ventas</li> <li>• Proporcionar información de los servicios.</li> <li>• Solucionar posibles problemas o reclamos con seriedad,</li> </ul>

	indicadores de resultados	profesionalidad, rapidez y eficacia con la calidad que los clientes merecen. •Tramitar solicitudes o cualquier otro motivo •Conseguir fidelización de los clientes •Mejorar la imagen de la empresa
Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contador General con más de 3 años de experiencia</li> <li>•Excel avanzado</li> <li>•Sexo Masculino</li> <li>•Honesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Impuestos</li> <li>•Registros contables</li> <li>•Revisión y validación de Nomina y cheques</li> <li>•Atención de Auditorias</li> <li>•Revisión de contabilidad electrónica</li> <li>•Reportes de cierre</li> </ul>
Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Título Universitario en economía, Administración de Empresas, Contaduría o financiera.</li> <li>•Especialización en Finanzas</li> <li>•Experiencia profesional de 2 años</li> <li>•Capacidad toma de decisiones en circunstancias económicas y financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dirigir y coordinar el proceso de recaudo de ingresos</li> <li>•Realización y revisión de cobros y pagos</li> <li>•Elaboración y seguimiento de presupuesto mensual y anual</li> <li>•Elaboración de flujo de efectivo</li> <li>•Búsqueda de financiamiento</li> </ul>
Encargado de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingeniero en sistema</li> <li>•Organizado</li> <li>•Sexo Masculino</li> <li>•Experiencia en manejo de redes sociales, elaboración de páginas web y sistema de controles contables y logísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Soporte de redes y sistemas</li> <li>•Manejo de redes sociales</li> <li>•Mantenimiento a página web</li> <li>•Garantizar el buen uso de los recursos tecnológicos</li> </ul>
Encargado de centro de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingeniero Industrial o Ejecución con al menos 3 años de experiencia en logística o en cargos similares.</li> <li>•Capacidad de Liderazgo</li> <li>•Manejo de ERP</li> </ul>	•Dirigir e integrar el trabajo de los distintos procesos y sistemas del área de operaciones, en base a los objetivos de la gerencia, con el fin de lograr trabajo sinérgico entre la recepción de bultos y el despacho a los diferentes destinos.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Excel nivel medio o avanzado</li> <li>•Manejo de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Supervisar el personal a cargo y canalizar la información recibida, generando reportes de control.</li> <li>•Garantizar el cumplimiento de las normas, procedimientos e instructivos de trabajo que regulan el control físico, manejo y almacenamiento de bulto.</li> </ul>
Auxiliares de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Secundaria terminada o cursando carrera universitaria</li> <li>•Disponibilidad de tiempo para laborar de lunes a sábado</li> <li>•Experiencia de 1 año en manejo de bodega</li> <li>•Sexo Masculino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Enfoque a resultados</li> <li>•Trabajo bajo presión</li> <li>•Planeación, control y seguimiento</li> <li>•Tolerancia a la frustración</li> </ul>
Conductores repartidores en paneles y moto	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocimiento de lectura y escritura</li> <li>•Licencia de conducir</li> <li>•Conocimiento basado de mantención al vehículo.</li> <li>•Conocer zona de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Trasladar carga general en paneles a distintos destinos, asegurándose de cumplir los objetivos, procedimientos y requerimientos del cliente.</li> <li>•Cargar, monitorear y estiba de la unidad de transporte.</li> <li>•Actualizar en sistema el status del envío</li> <li>•Chequear y mantener los implementos necesarios para realizar los viajes asignados</li> <li>•Conducir la unidad y entregar la carga en destino asignado</li> </ul>
Guarda de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entre 25-30 años</li> <li>•Disposición a trabajar de lunes a sábado</li> <li>•Sexo: Masculino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Custodiar entrada principal</li> <li>•Guiar en estacionamiento a los clientes</li> </ul>
Conserje	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entre 25-30 años</li> <li>•Disposición a trabajar de lunes a sábado</li> <li>•Sexo: Femenino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atender a los clientes</li> <li>•Limpieza general del edificio de administración.</li> <li>•Buena administración de los consumibles de cafetería y limpieza.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

### 7.3 REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

En este capítulo se mostrará las remuneraciones de los cargos que se requieren en un comienzo para la empresa en estudio. Se consideró un sueldo mensual de acuerdo al costo de oportunidad de desarrollar este proyecto.

Cargos	Remuneración	Beneficios
Gerente General	U\$1,200.00	5% incremento de salario anual
Asistente Gerente General	U\$400.00	5% incremento de salario anual
Jefe de Operaciones	U\$800.00	5% incremento de salario anual
Jefe de Comercialización	U\$800.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>•5% incremento de salario anual</li> <li>•2.5% comisión sobre recaudación de cuentas por cobrar</li> <li>•Cupón de gasolina y depreciación de vehículo por visitas externas</li> </ul>
Tele operadoras	U\$325.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>•5% incremento de salario anual</li> <li>•Bono sobre metas de ventas a cumplir</li> </ul>
Contador	U\$500.00	•5% incremento de salario anual
Tesorería	U\$400.00	•5% incremento de salario anual
Encargado de Tecnología	U\$400.00	•5% incremento de salario anual
Encargado de Centro de Distribución	U\$350.00	•5% incremento de salario anual
Auxiliares de Bodega	U\$225.00	•5% incremento de salario anual
Conductores repartidores paneles	U\$190.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>•5% incremento de salario anual</li> <li>•Pago de horas extras</li> <li>•Bono de almuerzo y cena</li> </ul>
Conductores repartidores moto	U\$190.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>•5% incremento de salario anual</li> <li>•Pago de horas extras</li> <li>•Bono de almuerzo y cena</li> </ul>
Conserje	U\$200.00	•5% incremento de salario anual
Seguridad	U\$200.00	•5% incremento de salario anual

Fuente: Elaboración Propia.

En conclusión, se consideran primordial los cargos detallados en el cuadro anterior para el comienzo del proyecto con posibilidad de que, en un futuro, los cargos o roles se modifiquen o se integre más capital humano, pero esta decisión será en función de los servicios y/o rutas que se produzcan en la etapa de inicio.

## 8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

En este capítulo se consolida toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar la viabilidad económica. Para analizar se reúnen las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarla a cabo. Se analizará a través de valor neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y PayBack.

### 8.1 Proyección de ventas

Para definir las proyecciones de ventas en el primer año operacional de la empresa, se creará un supuesto con los datos obtenidos en la encuesta.

A través de la encuesta, se identificó que únicamente el 38.30% de personas entre la edad de 20 y 41 años harían uso de los servicios y a nivel empresarial el 57.45%, por lo que ambos totalizan 43,098 entre personas naturales y jurídicas. También se identificó el porcentaje por categorías (por kilogramos) que estos utilizan con más frecuencia para realizar sus envíos. Por lo que se procedió a multiplicar los 43,098 por cada uno de estos porcentajes y de ese total obtenido se tomó como objetivo alcanzar el 40% en 9 meses y considerando los primeros 3 meses sin movimiento. Por lo que lo proyectado de ventas se detalla de la siguiente manera:

Unidades	Precio	Total
	US\$	US\$
5,172	\$ 2.20	\$ 11,378
6,465	\$ 4.00	\$ 25,859
2,155	\$ 5.00	\$ 10,774
1,293	\$ 5.72	\$ 7,396
862	\$ 7.00	\$ 6,034
1,293	\$ 10.00	\$ 12,929
<b>17,239</b>		<b>\$ 74,369</b>

Fuente: Elaboración Propia.

De igual manera, se asume que 80% de estas personas naturales y jurídicas harán uso del servicio de recolección que tiene un costo de U\$2.00. Por lo que se añade un ingreso de U\$27,582.50, para dar un total de flujo en el año de U\$101,591.80.

### 8.2 Inversiones y costos operacionales

Para ambas evaluaciones se considerará en el análisis, la inversión en flota vehicular, mobiliario, equipos de oficina, sistema tecnológico, el cual suma un total de U\$39,853.00

- ✓ Inversión de flota vehicular: La empresa realizara la compra de 2 motos y 2 mini microbús. Estos se compararán a nivel local, las motos nuevas y los microbuses usados en buenas condiciones.

<i>Ítem Inversión Equipos</i>	<i>Unidades</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Total inversion</i>
Motos mensajeras	2	\$1,200	\$2,400
Panelito	2	\$5,000	\$10,000
<b>Total</b>			<b>\$12,400</b>

Fuente: Elaboración Propia.

- ✓ Inversión en mobiliario y equipos de oficina: El total de la inversión es de U\$27,453.00, el cual consta del equipamiento de la oficina con laptops, escritorios, sillas, archivadores, muebles, línea blanca y todo lo descrito en la siguiente tabla:

<b>Ítem Inversión Equipos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total inversion</b>
<b>Equipos de oficinas</b>			
Computadoras	8	\$700	\$5,600
teléfonos	8	\$80	\$640
fotocopiadora multifuncional	1	\$166	\$166
Cámaras de Seguridad	8	\$70	\$560
scanner-rastreador de paquete	4	\$150	\$600
<b>Muebles para oficinas</b>			
Counter para la recepción	1	\$270	\$270
sillas para escritorios	8	\$120	\$960
sillas para mesa de reunión	8	\$56	\$448
mesa de reunión	1	\$400	\$400
escritorios	7	\$450	\$3,150
Juego de sofá	1	\$578	\$578
Carritos transportadores	4	\$100	\$400
archivo	7	\$230	\$1,610
<b>Electrodomésticos</b>			
Refrigeradora	1	\$120	\$120
Microondas	1	\$96	\$96
Cafetera	1	\$55	\$55
Aires acondicionados	6	\$1,200	\$7,200
Utensilios para cafetería	1	\$100	\$100
<b>Softwares</b>			
ERP y Rastreo	1	\$4,500	\$4,500
<b>Inversión Total</b>			<b>\$ 27,453</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Dadas las inversiones, se realizará la depreciación de algunos de los activos fijos mediante el método lineal. De acuerdo al reglamento de la ley No. 822, Ley de Concertación Tributaria, Artículo 34 Sistemas de depreciación y amortización de Nicaragua, los equipos de Computación se deprecian en 2 años, mientras que Equipo de transporte, mobiliarios, equipos de oficina y comunicación en 5 años. El detalle de la depreciación anual se detalla en la siguiente tabla:

Artículo	Valor US\$	Vida Util	Depreciacion anual
Counter para la recepción	\$ 270.00	5	\$ 54.00
sillas para escritorios	\$ 960.00	5	\$ 192.00
sillas para mesa de reunión	\$ 448.00	5	\$ 89.60
mesa de reunión	\$ 400.00	5	\$ 80.00
escritorios	\$ 3,150.00	5	\$ 630.00
archivo	\$ 1,610.00	5	\$ 322.00
Refrigeradora	\$ 120.00	5	\$ 24.00
computadoras	\$ 5,600.00	2	\$ 2,800.00
Juego de sofá	\$ 577.60	5	\$ 115.52
teléfonos	\$ 640.00	5	\$ 128.00
fotocopiadora multifuncional	\$ 166.22	2	\$ 83.11
Microondas	\$ 96.27	5	\$ 19.25
Cafetera	\$ 54.55	5	\$ 10.91
scanner-rastreador de paquete	\$ 750.00	2	\$ 375.00
Motos	\$ 3,600.00	5	\$ 720.00
Panelito	\$ 14,000.00	5	\$ 2,800.00
Carritos transportadores	\$ 400.00	5	\$ 80.00
Cámaras de Seguridad	\$ 840.00	2	\$ 420.00
aires acondicionados	\$ 7,200.00	5	\$ 1,440.00
utensilios para cafetería	\$ 100.00	2	\$ 50.00
Fuente: Elaboración Propia.		<b>Total</b>	<b>\$ 10,433.39</b>



### 8.3 Formulación del Capital Asset Pricing Model (CAPM)

Para la evaluación del proyecto, se requerirá calcular la tasa de descuento mediante la formulación del Capital Asset Pricing Model (CAPM). Para esto se requerirá de algunas variables tales como:

- Tasa libre de riesgo (Rf): Se tomará en consideración los bonos soberanos emitidos por el gobierno americano, Estados Unidos, porque Nicaragua no cuenta con un mercado primario que emita bonos y acciones. Actualmente la tasa de rendimiento del bono americano es de aproximadamente 2.41%.
- Tasa de Mercado (Rm): Para el análisis de esta tasa, se consideró el índice Standard & Poor's (S&P500) de los Estados Unidos, el cual demuestra una rentabilidad del 9.65%.
- Riesgo del Proyecto (Beta): El riesgo de proyecto, de acuerdo a la información de la industria de "**Packaging**", en base a los datos Aswath Damodaran 2018, el riesgo corresponde al 0.74%.

Dada la información referida, se calculará el CAPM del proyecto, mediante la siguiente formula:

$$CAPM = [Rf + (Rm - Rf) * \beta]$$

$$CAPM = 7.77\%$$

## 8.4 Flujo de Caja Puro

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		101,952	112,147	123,362	135,698	149,268
<b>Gastos</b>		92,987	97,636	102,518	107,644	113,026
<b>Ingresos - Gastos</b>		<b>8,965</b>	<b>14,511</b>	<b>20,843</b>	<b>28,054</b>	<b>36,241</b>
<b>Depreciación</b>		-	-	-	-	-
		10,433	10,433	6,705	6,705	6,705
<b>Resultado Operacional</b>		<b>1,469</b>	<b>24,944</b>	<b>27,549</b>	<b>34,759</b>	<b>42,947</b>
<b>Impuesto Ganancia</b>		440.60	7,483	8,265	10,428	12,884
		-	-	-	-	-
<b>Utilidades después de Imp.</b>		1,028.06	17,460.77	19,284.11	24,331.28	30,062.59
<b>Depreciación</b>		10,433	10,433	6,705	6,705	6,705
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		<b>9,405</b>	<b>27,894</b>	<b>25,989</b>	<b>31,037</b>	<b>36,768</b>
<b>Inversión</b>	<b>27,453</b>	-	-	-	-	-
<b>Capital de Trabajo</b>						-
		-	-	-	-	-
<b>Flujo Libre de Caja ( J )</b>	<b>27,453</b>	<b>9,405</b>	<b>27,894</b>	<b>25,989</b>	<b>31,037</b>	<b>36,768</b>

Elaboración: Propia.

## 8.5 Análisis VAN, TIR y Payback

Una vez obtenido el flujo de caja puro, se analizará el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión (Payback) descontando a los flujos del proyecto la tasa CAPM. Los resultados son los siguientes:

Indicadores de la evaluación de proyecto	
VAN	\$74,362.57
TIR	68%
PRC (Años)	2.38

Elaboración: Propia.

- ✓ Valor actual neto (VAN): El VAN fue de U\$74,362.57, siendo positivo y mayor a cero, por lo que conviene hacer el proyecto. Esto también indicaría que el emprendimiento propuesto será beneficioso para su ejecución.
- ✓ Tasa interna de retorno (TIR): La TIR fue de 68%, siendo positivo y superior al costo de oportunidad de la inversión, lo que indicaría que conviene realizar el proyecto aportando riqueza a los emprendedores.
- ✓ Periodo de recuperación del capital (Payback): El payback del proyecto es de 2.38 año. Este es un tiempo prudente o corto dado el horizonte de 5 años propuesto en el proyecto.

## 8.6 Punto de Equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio, se tomará en consideración dos escenarios para que el valor actual neto sea **cero**.

### Ingresos:

Al calcular el punto de equilibrio cuando el VAN es igual a cero, la TIR es igual a la tasa de descuento y los ingresos se reducen año a año en un 19% y se refleja en las siguientes tablas:

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyecto	\$ 101,951.80	\$ 112,146.98	\$ 123,361.68	\$ 135,697.85	\$ 149,267.63
Punto de Equilibrio	\$ 82,703.66	\$ 90,974.03	\$ 100,071.43	\$ 110,078.57	\$ 121,086.43

Fuente: Elaboración Propia.

**Ingresos Mínimo (VAN=0)  
Expresados en U\$**

Indicadores de la evaluación de proyecto	
VAN	\$ 0.00
TIR	8%
PRC (años)	1.65

Elaboración: Propia.

**Gastos:**

Al calcular el punto de equilibrio cuando el VAN es igual a cero, la TIR es igual a la tasa de descuento y los gastos año a año se pueden incrementar en un 27% y se refleja en las siguientes tablas:

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyecto	\$ 92,987	\$ 97,636	\$ 102,518	\$ 107,644	\$ 113,026
Punto de Equilibrio	\$ 117,843	\$ 123,735	\$ 129,921	\$ 136,418	\$ 143,238

Fuente: Elaboración Propia.

**Gastos Máximos (VAN=0)  
Expresados en U\$**

Indicadores de la evaluación de proyecto	
VAN	\$ 0
TIR	8%
PRC (Años)	-1.34

Elaboración: Propia.

## 8.7 Análisis de Sensibilidad por escenarios

Para realizar este análisis también se indicarán supuestos de acuerdo a las variables críticas correspondientes como ingresos y gastos.

- ✓ **Ingresos:** El supuesto es una disminución y aumento del 25% para un escenario pesimista y optimista respectivamente, así mismo se mantienen los ingresos definidos inicialmente en el proyecto. En el escenario pesimista el VAN es negativo alcanzando U\$-9,596.29 con una TIR negativa de -2, sin embargo, el escenario cambia con el aumento del 25%, incrementándose el VAN a U\$162,962.16 y logrando una TIR de 133%.

INGRESOS		VAN	TIR
Escenario Probable	Normal	\$ 74,362.57	68%
Escenario Pesimista	Disminución del 25%	\$ -9,596.29	-2%
Escenario Optimista	Aumento de 25%	\$ 162,962.16	133%

Elaboración: Propia.

- ✓ **Gastos:** Este es también una variable sensible para el análisis de factibilidad del proyecto. Al existir un aumento de 40% en los gastos, el VAN reduce en U\$38,068.58 y da una TIR negativa del 35%. Caso contrario con el escenario optimista mediante la disminución del 40%, se alcanza un VAN positivo de U\$156,491.60 y una TIR positiva de 141%.

GASTOS		VAN	TIR
Escenario Probable	Normal	\$ 74,362.57	70%
Escenario Pesimista	Disminución del 40%	\$ 156,491.60	141%
Escenario Optimista	Aumento de 40%	\$ -38,068.58	-35%

Elaboración: Propia.

## 9 RIESGOS CRÍTICOS

### 9.1 Riesgos internos

Como riesgo interno, se define todo tipo de variabilidad, que debiese ser mitigada o controlada con modificaciones desde dentro de la organización, pero que de igual manera pueden ser variaciones que generen alteraciones altamente riesgosas para la estabilidad del negocio en el largo plazo. Algunos riesgos de tipo internos son:

- Elección del Capital Humano, con profesionales no competentes para el desarrollo técnico-profesional del trabajo, que impida la buena ejecución de las actividades de manera coordinada, que traiga como consecuencia una caída de la demanda.

- Alta rotación de personal, que no garantice un conocimiento de la organización en su totalidad e impida su desarrollo eficiente en sus actividades diarias, que traiga como consecuencia re tareas que aumenten los costos de la compañía.
- Mal clima laboral, que impida una comunicación fluida entre las áreas de la organización, en desmedro de la eficiencia de la empresa, trayendo como consecuencia abandono de clientes por mal servicio.
- Mala gestión financiera interna, que haga mantener altos niveles de deuda, comprometiendo el desarrollo y el crecimiento de la empresa para los próximos años, por falta de espalda financiera, que no otorguen garantía a los bancos.
- Realizar una estrategia de segmentación de clientes y de mercado errada, que a nivel de organización no generando el valor y pudiendo hacer irreversible una posible recuperación de mercado.
- Sistemas Informáticos no implementados de manera correcta por la empresa, que impliquen una mala realización del servicio, con una disminución de la remanada y una baja rentabilidad de la empresa.
- Falta de capacitación al personal, que disminuya los niveles de servicio de éstos a nivel empresa.

## **9.2 Riesgos Externos**

Como riesgos externos se definirá toda variable no controlable, que pueda afectar de manera implícita o explícita, el desarrollo y puesta en marcha del negocio en la zona. La sociedad, los negocios y todos en sí, estamos insertos en un mundo global, donde todas las partes y aspectos tanto internos como externos pueden hacer la viabilidad o no viabilidad de un proyecto en el largo plazo. Procedemos a analizar y mencionar algunos riesgos externos que pueden impactar de manera drástica un proyecto:

### **9.2.1 Riesgos Políticos-Legales**

En este tipo de aspectos puede cambiar drásticamente la viabilidad de un proyecto, ya que un cambio de gobierno, con tratamiento de la economía, en otros términos, puede variar la demanda, oferta o tratamiento impositivo de los negocios. Algunos aspectos políticos a mencionar son:

- Tratados de libre comercio, con el ingreso de servicios que pueden afectar los criterios de elección de los consumidores.
- Conflictos bélicos entre países o conflictos internos que impidan el libre mercado o deteriore la economía de un país.
- Cambios de Gobierno que eliminen incentivos fiscales, subvenciones de servicios, cambios en políticas tributarias.

### **9.2.2 Riesgos Económicos**

- Cambio en políticas tributarias de un país, con alzas desmedidas que impliquen un deterioro de la rentabilidad del proyecto y su viabilidad en el largo plazo.

- Devaluaciones de monedas, que impidan un flujo económico-financiero certero, que garantice la rentabilidad del negocio.
- Baja en el PIB, que deteriore la economía del país y que este, al no ser un servicio dentro de la canasta de bienes necesarios, implique una baja demanda, que genere pérdidas y la quiebra en el largo plazo.
- Volatilidad de la moneda, que nos genere una incertidumbre en los flujos y rentabilidades futuras.

### **9.2.3 Riesgos Clientes Externos**

El tratamiento con los proveedores y el cumplimiento en los tiempos para la prestación de servicios, es una medida con un control intermedio, bajo la dependencia que se tiene con los proveedores, sobre todo en los sistemas de información que nos proporcionan la comunicación y seguimiento en líneas de los requerimientos o pedidos, por lo mismo éstos, deben ser tratados como socios estratégicos y partners, para hacerlos partícipes del éxito del negocio.

## **9.3 Plan de mitigación**

### **9.3.1 Plan de mitigación interno**

Como planes de mitigación se establecerá una serie de procesos internos, que garanticen la eficiencia en la organización, por otro lado, se establecerán planes correctivos ante posibles desviaciones del flujo, entre estos planes contaremos con:

- Procesos de reclutamiento eficientes, que integren conceptos técnicos y psicológicos de las personas que integrarán el equipo de trabajo de la compañía.
- Realización de actividades de coaching cada tres meses, con el propósito de garantizar un buen clima laboral y una comunicación fluida entre las áreas.
- Establecer políticas de capacitación del personal, siendo considerada ésta como una inversión de mediano y largo plazo.
- Contar con un soporte permanente en los sistemas informáticos implementados por la compañía, considerando a nuestro proveedor asociado al servicio un posible partner de mediano plazo.
- Realizar reuniones gerenciales una vez por semana, para alinear las áreas de la compañía, además realizando análisis asociado a la segmentación de mercado y estrategias de penetración de éste.
- La Gerencia General será la encargada de establecer, poner en práctica y administrar procedimientos asociados a las actividades de la compañía, certificándolos por sistemas de gestión ISO.

### **9.3.2 Plan de mitigación externo**

Como planes de mitigación de variantes externas se generarán las siguientes acciones:

- Reuniones Gerenciales de manera semanal, para analizar el mercado externo, la situación financiera del país, posibles competidores entrantes y aperturas de nicho.
- El Gerente General será el encargado de ir a seminarios relacionados a tributaria, para estar actualizado ante posibles cambios de tipo impositivo que afecten la eficiencia financiera de la compañía.
- Como parte del estudio del proyecto, el equipo implementador, establecerá parámetros de localización, asociados a establecer criterios asociativos que garanticen el asentamiento cultural correcto, la comunicación y la eficiencia conjunta.
- El Gerente General en conjunto con los financieros, tendrán reuniones cada 15 días, con objeto de mitigar posibles fluctuaciones financieras que puedan afectar de manera directa o indirecta los resultados de la compañía, como pueden ser variaciones de dólar, cambio en tasas de financiamiento, etc.



## CONCLUSIONES

Se concluye con el estudio del plan de negocio que la industria es medianamente atractiva, considerándose un factor de riesgo el poder que poseen los compradores, pero teniendo como gran barrera de entrada los recursos tecnológicos con que se gestionarán todos los procesos de actividades a ser desarrolladas por la organización.

Se define de acuerdo al estudio de la industria, a los proveedores como posibles partners, por ser nuestro soporte en relación a las tecnologías de la información, principal proceso de gestión de actividades y recursos de la compañía. En relación a los estudios de mercado y demanda, se concluye que el segmento objetivo del servicio son personas entre 20 a 41 años, de clase media, económicamente activa en su mayoría y dispuestas a pagar por los servicios a ofrecer.

Como parte fundamental se concluye que el Mix de marketing, basado en precio y productos o servicios ofertados es el óptimo para lograr los objetivos estratégico - financieros de la empresa. En términos economía financiera, se concluye que es un proyecto rentable con PAYBACK de 2.38 años, un VAN Positivo que alcanza los US\$ 74.362,57 y una TIR de 68%, considerando un periodo de evaluación de 5 años.

Se concluye como medida de mitigación, ante posibles adversidades en la rentabilidad del negocio, fusiones o absorciones del 100% de la compañía, por empresas que se relacionan de manera indirecta con el giro del negocio, como lo son UPS, DHL y FEDEX.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Michael E. Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review, enero 2008.
2. Kotler, Philip y Keller, Kevin, Dirección de Marketing, Decimocuarta Edición, Pearson Educación, México, 2012.
3. Fondo Monetario Internacional (4 de octubre de 2016). «Base de datos de perspectivas de la economía mundial (PIB Nominal)».
4. Macaya Álvarez, Francisco, ¿Existe una oportunidad de negocio en el despacho a domicilio tipo Courier?, Julio 2012 Tesis Uchile.
5. <http://www.odhac.org/index.php/estadisticas/por-pais/nicaragua/164-nicaragua-poblacion-economicamente-activa>
6. <https://www.iadb.org/en/research-and-data/sociometro-bid%2C6981.html>
7. <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestión-de-almacenes/diseño-y-layout-de-almacenes-y-centros-de-distribución/>
8. <http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/fb812bd5a06244ba062568a30051ce81/c7f0f2f9f092273e06257b16007b91a2?OpenDocument>
9. <https://www.iadb.org/en/research-and-data/sociometro-bid%2C6981.html>
10. [https://www.bcn.gob.ni/estadisticas/estudios/2014/DT-21\\_Microfinanzas\\_y\\_pequenos\\_y\\_medianos\\_productores.pdf](https://www.bcn.gob.ni/estadisticas/estudios/2014/DT-21_Microfinanzas_y_pequenos_y_medianos_productores.pdf)
11. <http://www.inide.gob.ni/Anuarios/Anuario%20Estadistico%202015.pdf>
12. [https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua\\_cifras/nicaragua\\_cifras.pdf](https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf)
13. [http://pronicaragua.gob.ni/media/ckeditor/2017/03/08/doing\\_business\\_nicaragua\\_2017.pdf](http://pronicaragua.gob.ni/media/ckeditor/2017/03/08/doing_business_nicaragua_2017.pdf)
14. <http://www.secmca.org/INFORMES/08%20RiesgoPais/RiesgoPais.pdf>
15. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/BetasANEXOS](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/BetasANEXOS)

## Anexos



## ANEXOS ENCUESTA

Q1 - ¿Usted envía documentos, paquetes o carga?

#	Answer	%	Count
1	Si	60.49%	49
2	No	39.51%	32
	Total	100%	81

Q2 - Para que utiliza el servicio de envíos de mensajería y/o paquetería?

#	Answer	%	Count
1	Negocio	57.45%	27
2	Personal	38.30%	18
3	Otro, especifique	4.26%	2
	Total	100%	47

Q3 - En caso de utilizar el servicio de mensajería y paquetería, ¿con que frecuencia lo realiza?

#	Answer	%	Count
1	A diario	8.51%	4
2	1 a 3 veces por semana	17.02%	8
3	1 a 3 veces al mes	27.66%	13
4	Con menos frecuencia	46.81%	22
	Total	100%	47

Q4 - ¿Como prefiere que se le cobre el servicio de envío?

#	Answer	%	Count
1	Por tamaño de caja (grande, mediana, pequeña)	25.53%	12
2	Por kilogramos	70.21%	33
3	Otro, especifique	4.26%	2
	Total	100%	47

Q5 - ¿En que lugar o lugares le gustaría poder contratar/utilizar el servicio?

#	Answer	%	Count
1	Pagina web con retiro a domicilio	72.34%	34
2	En las oficinas de la empresa	25.53%	12
3	Otro, especifique	2.13%	1
	Total	100%	47

Q6 - ¿Cuál o cuales de las siguientes categorías es la que mas utiliza para realizar sus envíos? Puede escoger 1 o mas opciones.

#	Answer	%	Count
1	0.01-5.0kg	30.00%	12
2	5.01-10.0kg	37.50%	15
3	10.01-20.0kg	12.50%	5
4	15.01-20.0kg	7.50%	3
5	20.01-25.0kg	5.00%	2
6	25.01-30.0kg	7.50%	3
7	Otro, especifique	0.00%	0
	Total	100%	40

Q7 - ¿Cuáles son los departamentos donde mas envía sus paquetes? Por favor, indique la ciudad(es). Puede escoger mas de una opción.

#	Answer	%	Count
1	Dentro de la Capital, Managua	11.76%	10
2	Managua	25.88%	22
3	Masaya	7.06%	6
4	Carazo	4.71%	4
5	Granada	7.06%	6
6	Rivas	7.06%	6
7	León	9.41%	8
8	Chinandega	8.24%	7
9	Matagalpa	8.24%	7
10	Otras ciudades, especifique	10.59%	9

Q8 - ¿Desde cual(es) departamento(s) manda usted sus paquetes? Por favor, indique la ciudad(es). Puede escoger mas de una opción

#	Answer	%	Count
1	Managua	49.18%	30
2	Masaya	1.64%	1
3	Carazo	8.20%	5
4	Granada	11.48%	7
5	Rivas	4.92%	3
6	León	8.20%	5
7	Chinandega	4.92%	3
8	Matagalpa	3.28%	2
9	Otras ciudades, especifique	8.20%	5
	Total	100%	61

Q9 - ¿Con cual de las siguientes compañías realiza sus envíos?

#	Answer	%	Count
1	Cargotrans	60.00%	27
2	Correos de Nicaragua	17.78%	8
3	SER encomiendas	8.89%	4
4	Otro, especifique	13.33%	6
	Total	100%	45

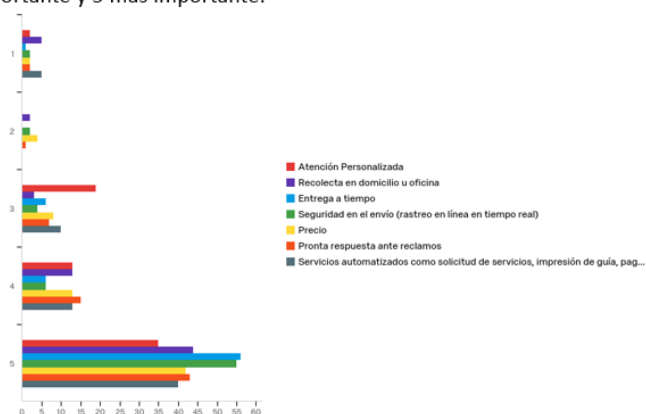
Q10 - ¿Como se entero que existe esta empresa? Puede escoger varias opciones.

#	Answer	%	Count
1	Televisión	6.12%	3
2	Radio	0.00%	0
3	Redes Sociales	24.49%	12
4	Me la recomendaron	55.10%	27
5	Publicidad en las calles	12.24%	6
6	Otros, especifique	2.04%	1
	Total	100%	49

Q11 - De las siguientes opciones, indique las 3 principales razones por las cuales prefiere usar el servicio de la empresa de su preferencia.

#	Answer	%	Count
1	Las oficinas me quedan cerca	15.15%	15
2	Por calidad de Servicio	16.16%	16
3	No hay otra	5.05%	5
4	Por seguridad	17.17%	17
5	Por precio	15.15%	15
6	Por la atención	4.04%	4
7	Por confianza	8.08%	8
8	Entrega a tiempo	11.11%	11
9	Rapidez	6.06%	6
10	Otro, especifique	2.02%	2

Q12 - ¿Qué atributos considera mas importante al realizar un envío de paquetería o mensajería? Califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 mas importante.



Q13 - 1. ¿Le gustaría contratar un servicio con un lapso de entrega de 12 horas dentro de Managua y en un radio de 50kms fuera de la capital sin ningún costo adicional? (Según estudio de mercado, los competidores realizan la entrega en 24 horas en los lugares antes mencionados)

#	Answer	%	Count
1	Si	97.01%	65
2	No	2.99%	2
	Total	100%	67

Q14 - ¿Cuanto ha pagado usted por el servicio de recolecta de mensajería y paquetería en su domicilio u oficina dentro de Managua, sin importar el numero y peso de los bultos?

#	Answer	%	Count
2	U\$1-1.49	13.04%	9
3	U\$1.50-1.99	30.43%	21
4	U\$2-2.49	17.39%	12
5	U\$2.50-2.99	5.80%	4
6	Mas de U\$3.00	33.33%	23
	Total	100%	69

Q15 - Para brindarle seguridad en sus envíos y tener la facilidad de solicitar servicios, rastrear sus paquetes y realizar reclamos en línea desde cualquier destino nacional, ¿a cuál de las siguientes opciones le gustaría tener acceso?

#	Question	Si	No	Total
1	Pagina Web	93.10%	54	58
2	Aplicación	84.62%	44	52
3	Call center	79.55%	35	44
4	Otro, especifique	16.67%	1	6

Q16 - ¿Cómo le gustaría recibir información, servicios o promociones de la empresa? Puede escoger mas de una opción

#	Answer	%	Count
1	Correo electrónico	64.44%	58
2	Redes sociales	33.33%	30
3	Panfletos	1.11%	1
4	Tele ventas (recibir llamadas para dar a conocer servicio)	1.11%	1
5	Otro, especifique	0.00%	0
	Total	100%	90